



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Personální management ve státní správě  
Personal Management in State Administration

Student: Petra Hodurová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Iveta Vrabková

Ostrava 2010



VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Hodurová**  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa  
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa  
Téma: **Personální management ve státní správě**  
**Personal Management in State Administration**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Organizace státní správy a management ve veřejné správě
3. Charakteristika státní správy na úseku správy daní
4. Řízení lidských zdrojů v podmínkách finančního ředitelství
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

POMAHAČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.

WRIGHT, G.; NEMEC, J. *Management veřejné správy, teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 420 s. ISBN 80-86119-70-X.

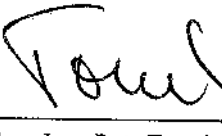
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Iveta Vrabková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ivety Vrabkové s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Ostravě dne 7.5.2010

Petra Hodurová



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Organizace státní správy a management ve veřejné správě .....</b>	<b>3</b>
2.1 Veřejná správa.....	3
2.1.1 Pojetí veřejné správy .....	3
2.1.2 Instituce a subjekty veřejné správy.....	3
2.2 Organizace státní správy .....	4
2.2.1 Přímí vykonavatelé státní správy.....	5
2.2.2 Nepřímí vykonavatelé státní správy.....	7
2.3 Zaměstnanci ve státní správě .....	8
2.3.1 Legislativa ke státní službě.....	8
2.3.2 Práva a povinnosti zaměstnanců.....	9
2.3.3 Odměňování zaměstnanců.....	10
2.3.4 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě.....	11
2.4 Management ve veřejné správě.....	11
2.4.1 Definice managementu ve veřejné správě .....	12
2.4.2 Rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru .....	12
2.4.3 Personální management ve veřejné správě .....	13
2.4.4 Metody využívané v personálním managementu .....	15
<b>3 Charakteristika státní správy na úseku správy daní .....</b>	<b>21</b>
3.1 Správa daní.....	21
3.1.1 Daň.....	21
3.1.2 Daňové zatížení.....	22
3.2 Daňová soustava České republiky .....	23
3.2.1 Charakteristika přímých daní v České republice.....	24
3.2.2 Charakteristika nepřímých daní v České republice.....	26
3.3 Organizační zabezpečení správy daní .....	27
3.3.1 Ministerstvo financí.....	27
3.3.2 Ústřední finanční a daňové ředitelství .....	29
3.3.3 Územní finanční orgány.....	29
<b>4 Řízení lidských zdrojů v podmínkách finančního ředitelství .....</b>	<b>32</b>
4.1 Finanční ředitelství v Plzni .....	32



4.1.1	Organizační struktura Finančního ředitelství v Plzni.....	33
4.1.2	Personální oddělení.....	35
4.2	Vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni.....	35
4.2.1	Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů ...	35
4.2.2	Systém Vema .....	37
4.2.3	Pracovní a učební pomůcka TaxTest .....	38
4.3	Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni .....	38
4.3.1	Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009.....	39
4.3.2	Vývoj výdajů na vzdělávání a platy zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 - 2009 .....	42
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>45</b>
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	



# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Předmětem bakalářské práce je organizace a řízení lidských zdrojů v podmínkách státní správy na úseku správy daní.

Cílem je charakteristika a vývoj ekonomických aspektů řízení lidských zdrojů v podmínkách Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009.

Bakalářská práce vychází z hypotézy, že výdaje na vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009 vykazují srovnatelný vývojový trend v porovnání s náklady na platy zaměstnanců v pracovním poměru.

V rámci bakalářské práce byly využity vědecké metody: rešerše odborné literatury, deskriptivní analýza, analýza výsledků hospodaření Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009.

Ve druhé kapitole se bakalářská práce zaměřuje na organizaci státní správy, kdy vysvětluje pojem, pojetí, instituce a subjekty veřejné správy a představuje přímé a nepřímé vykonavatele státní správy.

Další část této kapitoly se zaměřuje na zaměstnance ve státní správě, na jejich práva a povinnosti, odměňování zaměstnanců a legislativní vymezení státní služby. Poslední část druhé kapitoly je věnována managementu ve veřejné správě s bližším zaměřením na personální management ve veřejné správě a metody zde využívané.

Třetí kapitola charakterizuje státní správu na úseku správy daní. Popisuje daňovou soustavu v České republice a jednotlivé přímé a nepřímé daně. Zaměřuje se na třístupňovou soustavu orgánů daňové správy v České republice, kde popisuje právní úpravu, postavení a kompetence jednotlivých stupňů.

Čtvrtá a poslední kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů v podmínkách Finančního ředitelství v Plzni. Nejprve je Finanční ředitelství představeno jako celek včetně jeho organizační struktury s bližším zaměřením na Personální oddělení. Část této kapitoly je soustředěna na systém vzdělávání zaměstnanců, kdy jsou popsána Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, kterými



se Finanční ředitelství musí řídit, a personální informační systém, který používají.

Poslední část čtvrté kapitoly nabízí srovnání rozpočtových položek konečných rozpočtů Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009, které jsou zaměřeny na výdaje na zaměstnance, tudíž mzdové náklady a výdaje na vzdělávání zaměstnanců. Je zde přiblížen vývoj uvedených výdajů ve sledovaných letech a jejich srovnání s běžnými i celkovými výdaji. Podrobněji je rozebrán vývoj výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru a na vzdělávání těchto zaměstnanců, přičemž je jejich vývojový trend zachycen tabulkově i graficky.

Mezi použité zdroje k bakalářské práci patří odborná literatura, internetové stránky, právní předpisy a informace interního charakteru podané tiskovým mluvčím Finančního ředitelství v Plzni.

## 2 Organizace státní správy a management ve veřejné správě

### 2.1 Veřejná správa

Veřejná správa je chápána jako jedna ze skupin činností, kterými stát nebo jiné osoby, které jsou zmocněné zákonem, zasahují specifickým způsobem do právních poměrů subjektů v občanské společnosti, zajišťují nebo i přímo organizují uspokojování potřeb příslušného celku nebo některých potřeb subjektů v občanské společnosti a řeší některé své vnitřní poměry.

Činnost veřejné správy je dána pevně stanovenými pravidly nejen právního charakteru. Povaha státní moci je dána tím, že je určena všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon. Organizační aspekty veřejné správy jsou spojovány s mocí výkonnou, což je část veřejné správy, jejímž nositelem neboli subjektem je stát a je vykonávána prostřednictvím vlády, ministerstev a jiných správních úřadů, nebo s výkonem územní samosprávy prostřednictvím orgánů územní samosprávy. (Hendrych, 2007)

#### 2.1.1 Pojetí veřejné správy

**Funkční pojetí.** Veřejná správa je zde pojmána jako souhrn záměrných činností, kterými se uvádějí do praxe zákony a podzákoné předpisy, pro zabezpečení úkolů ve veřejném zájmu na úrovni státu i územní samosprávy. Jde o činnosti v rámci zákonem vymezených kompetencí, jako jsou spravování, organizování, služba, rozhodování a dozor.

**Institucionální pojetí.** Veřejná správa je zde pojmána jako souhrn různých výkonných orgánů na jednotlivých vládních úrovních s různou náplní činností a s různou odpovědností, které vykonávají činnost veřejné správy přímo nebo zprostředkovaně. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005, s. 76)

#### 2.1.2 Instituce a subjekty veřejné správy

Veřejná správa je dělena na:

- **státní správu** s dominantním postavením,

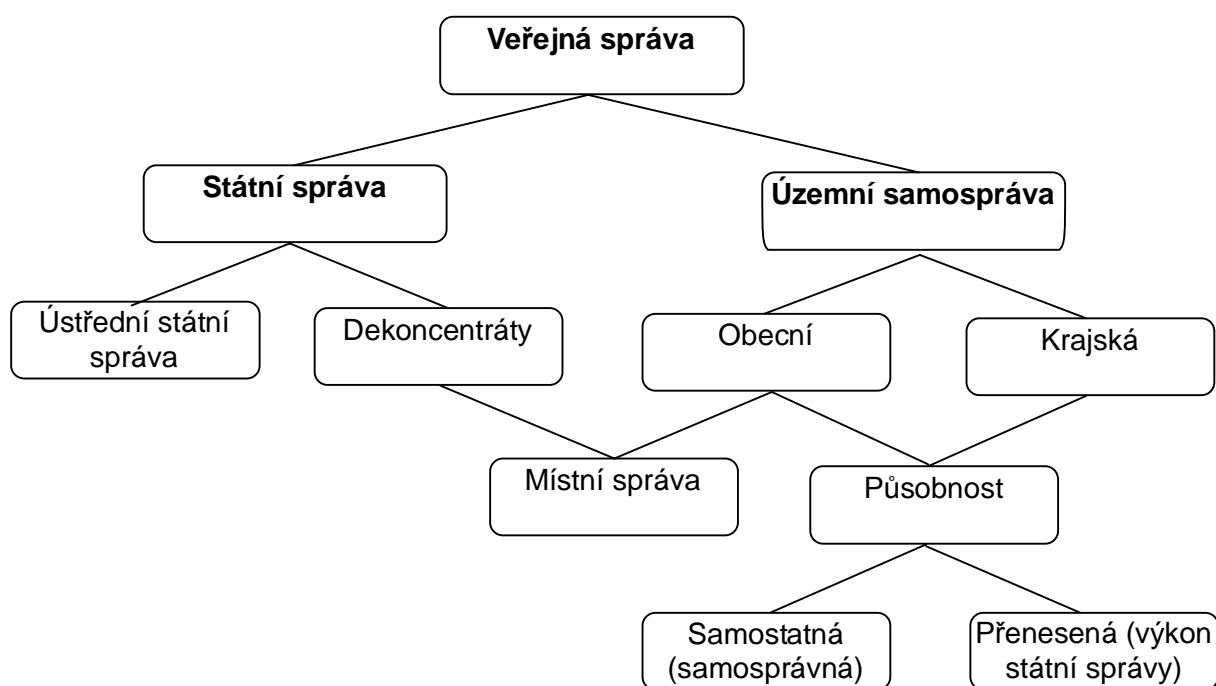


- **samosprávu**, kterou k výkonu veřejné správy pověřují příslušné zákony a která může být na úrovni územní samosprávy, zájmové samosprávy (profesní) a na úrovni specializovaných veřejnoprávních institucí, korporací, fondů apod.

Subjektem veřejné správy je:

- **stát**, který prostřednictvím státních orgánů a institucí vykonává veřejnou správu přímo,
- **územní samospráva**, která vykonává veřejnou správu odvozeně, ale může vykonávat i některé úkony státní správy v přenesené působnosti,
- **jiné subjekty**, např. profesní komory, veřejnoprávní vysoké školy, nadace, veřejné fondy apod. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005, s. 83)

Obr. 2.1.: Veřejná správa v ČR



Zdroj: Peková, Pilný, Jetmar. Veřejná správa a finance veřejného sektoru (2005)

## 2.2 Organizace státní správy

Vykonavatelé státní správy se dělí na přímé vykonavatele, což jsou ústřední orgány státní správy, jako ministerstva, jiné správní úřady a veřejné sbory, a na nepřímé vykonavatele, jako orgány územní samosprávy a jiné subjekty veřejného nebo soukromého práva, pokud je na ně výkon státní správy delegován.



Zvláštní postavení mají správní úřady mimo soustavu státní správy, které vykonávají státní správu, ale nejsou řízeny ani vládou a ani jí nejsou odpovědný ze své činnosti.

### 2.2.1 Přímí vykonavatelé státní správy

„**Ministerstvo** je ústředním správním úřadem s dílčí věcnou působností. V jeho čele je ministr, který ministerstvo řídí, vykonává působnosti ministerstvu zákonem přikázané, odpovídá za jeho činnost a vykonává v rozsahu působnosti ministerstva pravomoci jako orgán státu,“ (Hendrych, 2007, s. 123). Působnost ministerstev je zakotveno v zákoně č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, v platném znění a v dalších zákonech materiální povahy upravujících právní materii jednotlivých oblastí veřejné správy, pokud je tam působnost konkrétního ministerstva výslovně uvedena. Ministerstva mohou vydávat vyhlášky podle čl. 79 Ústavy. Vedle vyhlášek mohou dále vydávat opatření, která nemají povahu právních předpisů, ale mohou se publikovat ve Sbírce zákonů České republiky. Opatření mají pro veřejnost spíše charakter informační či doporučující, např. souhrnné uvedení všech správních úřadů vykonávajících funkci stavebních úřadů. „Hierarchické uspořádání státní správy a její věcné (resortní) členění vyžadují, aby ministerstva měla z titulu svého postavení uvnitř systému státní správy právo zavazovat nižší správní úřady a subjekty, na něž byl výkon státní správy přenesen, vnitřními předpisy (instrukcemi) nebo služebními příkazy. Tyto předpisy jsou uveřejňovány ve Věstníku vlády nebo ve věstnících jednotlivých resortních ministerstev.“ (Hendrych, 2007, s. 123)

**Jiné správní úřady s celostátní působností.** Rozdělení na přímo řízené vládou a na řízené některým z ministerstev.

Správní úřady přímo řízené vládou se označují jako jiné ústřední správní úřady, protože v jejich čele nestojí ministr, ale vedoucí, který není členem vlády. Jejich působnost je omezena na odborně technickou problematiku. Patří zde např. Český statistický úřad, Český báňský úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Komise pro cenné papíry, Úřad průmyslového vlastnictví, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Národní bezpečnostní úřad, Energetický regulační úřad a další. Úplný výčet je uveden v zákoně č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Správní úřady podřízené ministerstvům zastávají důležitou roli na úrovni



správní a kontrolní funkce v oblasti sociální péče, na úseku celnictví, daní a poplatků, ochrany životního prostředí, obchodu, potravinářského průmyslu, ochrany lesů a vod nebo regulátorů v oblasti cen, telekomunikací, energetiky, dopravy apod. Patří zde např. Česká obchodní inspekce, Česká inspekce životního prostředí, Česká správa sociálního zabezpečení, Státní úřad inspekce práce, Český telekomunikační úřad, Puncovní úřad, Státní veterinární správa, Úřad pro civilní letectví, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

**Veřejné sbory.** Mohou být veřejné ozbrojené sbory nebo veřejné neozbrojené sbory. Uskutečnění výkonu státní správy je hlavně ve věcech správního dozoru zpravidla příslušníky těchto sborů, kterým zákon přímo stanovuje jejich povinnosti a oprávnění. Ozbrojený sbor je např. Policie České republiky, neozbrojený sbor je např. Sbor požární ochrany. Mezi veřejné ozbrojené sbory jako vykonavatele státní správy se neřadí armáda (ve věcech obrany vykonává státní správu ministerstvo a jím řízené organizační složky v území), ani celní správa. (Hendrych, 2007)

**Správní úřady mimo soustavu státní správy** (neřízené vládou, nezávislé). „Tento druh vykonavatelů v sobě spojuje dva zdánlivě protikladné prvky: nezávislost a výkon státní správy. Jejich nezávislost je dána tím, že sice tvoří organizační složky státu, jsou financovány ze státního rozpočtu (mají zpravidla vlastní rozpočtovou kapitolu), ale nejsou ze své činnosti odpovědní vládě, ministerstvu nebo jinému správnímu úřadu v organizační soustavě státní správy.“ (Hendrych, 2007, s. 125). Jejich působnost se vztahuje na činnost dozorovou a rozhodovací s možností ukládat sankce, hlavně když jde o ochranu práv občanů nebo zabezpečení kontrolních a rozhodovacích funkcí vůči subjektům provozujícím rozhlasová a televizní zařízení. Zvláštní postavení má Nejvyšší kontrolní úřad, podle čl. 97 odst. 1 Ústavy ČR je nezávislý orgán, který má za úkol kontrolovat hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. Prezidenta a viceprezidenta jmenuje prezident republiky na návrh Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR.

**Okresní úřady.** Přímí vykonavatelé na okresní úrovni. V rámci reformy územní veřejné správy byly úřady zrušeny k 31.12.2002. Jejich působnost byla rozdělena mezi kraje a obce.

**Územní odborný správní úřad.** Vykonává přímo státní správu v územních obvodech. Na rozdíl od bývalých okresních úřadů mají omezenou věcnou působnost. Rozsah územní působnosti nemusí být totožný s územním členěním, protože se řídí jinými kritérii než klasická politická správa. Patří zde např. výkon báňské správy,



plavební správy, celní správy.

## 2.2.2 Nepřímí vykonavatelé státní správy

Jsou to orgány jiných právních subjektů než stát, na které byl delegován výkon státní správy, buď zákonem, nebo rozhodnutím učiněným na základě zákona. Delegace může být na úrovni přenesení nebo propůjčení výkonu státní správy se všemi atributy.

Orgány obcí a krajů jako územních samosprávných celků vykonávají nejdůležitější formu delegace výkonu státní správy – přenesenou působnost. „Čl. 105 Ústavy stanoví, že výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon.“ (Hendrych, 2007, s. 126). V momentě, kdy zákon přenesl výkon státní správy na obec nebo na kraj, tak se území dané obce nebo kraje stává správním obvodem.

Přenesená působnost je v obvodech obcí a krajů vykonávána

1. **Obecním úřadem** nebo jiným orgánem obce, když na ně byla působnost přenesena zákonem. Obce se z hlediska výkonu státní správy rozdělily do tří kategorií podle rozsahu státní správy na místní úrovni:

- obce, jejichž orgány vykonávají státní správu pouze v základním rozsahu a jen ve správním obvodu, který se kryje s vlastním územím obce,
- obce s pověřeným obecním úřadem, které vykonávají státní správu ve větším rozsahu a ve větších správních obvodech, než je území pouze jedné obce,
- obce s rozšířenou působností, které mají ještě větší působnost ve státní a v širším správním obvodu, označují se také jako „malé okresy“.

2. **Krajským úřadem** nebo jiným orgánem kraje v zákonem určeném rozsahu.

3. **Regionální rady regionů soudržnosti** jsou zřízeny pro koordinaci hospodářské a sociální soudržnosti v oblastech využívání strukturálních fondů Evropských společenství a plánování. V České republice je 8 regionů soudržnosti, které odpovídají úrovni správního členění NUTS II: Praha, Střední Čechy, Jihozápad, Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava a Moravskoslezsko. Regiony soudržnosti jsou orgány vytvořeny zákonem ke koordinaci regionálního rozvoje, jejich působnost náleží ústředním správním úřadům, krajům a obcím dle zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších



předpisů.

Podoba současné státní správy odráží požadavky reformy, která je v podmínkách veřejné správy České republiky realizována od r. 1990. K významným otázkám reformy patří problematika řízení ve veřejné správě.

## **2.3 Zaměstnanci ve státní správě**

Důležitou složkou státní správy jsou zaměstnanci, čili státní služba. Obvykle je státní služba chápána jako právní poměry zaměstnanců ve státní správě, ale i jako činnosti, které tito zaměstnanci vykonávají. V jednotlivých zemích může mít různý obsah (rozsah) nebo je různě organizována. Různorodost se v zásadě týká kategorizací státních zaměstnanců, správních úrovní (stupňů) a různých sektorů v rámci veřejné správy.

Ústava ČR se o státních zaměstnancích zmiňuje jen v jediném ustanovení, které zní: „Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon“ (z. č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, čl. 79, odst. 2). Zákon, který se připravoval v Ministerstvu práce a sociálních věcí od počátku roku 1993, byl několikrát odložen a následně přepracován. Poslanecké sněmovně byl předložen počátkem roku 2001 a po dlouhém projednávání byl s četnými změnami schválen v roce 2002. (Pomahač R., Vidláková O., 2002)

### **2.3.1 Legislativa ke státní službě**

V souladu s čl. 79 odst. 2 Ústavy ČR byl v květnu 2002 vyhlášen ve Sbírce zákonů zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). K tomuto zákonu se vydala dvě nařízení vlády: nařízení vlády č. 85/2003 Sb., kterým se stanoví obory státní služby, nařízení vlády č. 189/2003 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do informačního systému o státní službě a platech. Služební zákon byl osmnáctkrát novelizován. Jeho poslední novelizace, tj. zákon č. 381/2008 Sb., kterým se mění z. č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon),



ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 309/2002 Sb., o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů, mění přechodné období systemizace z. č. 218/2002 Sb., služební zákon, na období od 1.1.2012 do 31.12.2014 a účinnost tohoto zákona na 1.1.2012.

Záměrem vlády je nahradit služební zákon novou právní úpravou. Svým usnesením č. 881 schválila vláda Zásady koncepce nové právní úpravy (zákona o zaměstnancích ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě) a Koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a uložila ministru vnitra vypracovat návrh věcného záměru zákona o zaměstnancích ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě. Tento návrh byl usnesením č. 326 schválen, ale současně vláda ministru vnitra uložila předložit návrh zákona o úřednících veřejné správy a o vzdělávání ve veřejné správě a návrh zákona, kterým se mění některé zákony v souvislosti s jeho přijetím. Usnesením č. 943 ze dne 20.7.2009 vláda souhlasila se změnou termínu pro předložení materiálů na nový termín 31.12.2009.<sup>1</sup>

Z tohoto vyplývá, že v České republice není právní předpis, který by komplexně řešil problematiku státních zaměstnanců. Pracovně právní vztahy zaměstnanců jsou řešeny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **2.3.2 Práva a povinnosti zaměstnanců**

Práva a povinnosti zaměstnanců jsou:

- zdržet se politické aktivity, zákaz stávkovat,
- právo účasti na rozhodování o organizaci a řízení státní služby (pomocí odborů),
- zvyšování kvalifikace,
- na součinnost a právní pomoc při rozhodování o personálních záležitostech,
- nahlížet do svého spisu,
- na služební odměny a zaopatřovací požitky,
- povinnost věrnosti,
- vykonávat služební činnost (řádně, svědomitě),

---

<sup>1</sup> internetové stránky Vlády České republiky ([www.vlada.cz](http://www.vlada.cz))





- rozhodovat nestranně a spravedlivě,
- zachovávat právní předpisy a služební příkazy,
- chovat se v souladu s etickými požadavky,
- složit služební slib,
- povinnost mlčenlivosti (i při jednání před státními orgány, pokud jí nebyl zproštěn, případně i po ukončení služebního poměru).<sup>2</sup>

### 2.3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě upravuje:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech.<sup>3</sup>

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnanci plat podle zákona, příslušného nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního platového předpisu. **Platem** se rozumí peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.<sup>4</sup> Poskytuje se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový

---

<sup>2</sup> Podle z. č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

<sup>3</sup> Zmíněné předpisy jsou uvedeny ve znění pozdějších změn a jsou účinné k 1.1.2009

<sup>4</sup> Viz. § 109, odst. 3 z. č. 262/2006 Sb., zákoník práce



stupeň. Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich je 12 platových stupňů. Do platové třídy zařadí zaměstnavatel zaměstnance podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Do platového stupně příslušné platové třídy zařadí zaměstnavatel zaměstnance podle doby započitatelné praxe, což je doba dosažené praxe, doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. (Chládková, 2009)

#### **2.3.4 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

Etika ve veřejné správě se zabývá problematikou aplikace morálních standardů v činnosti veřejné správy. Vztahuje se k normám toho, co je správné a co špatné, a zabývá se formou zákonů, povinností, závazků, užitku pro společenství nebo čestností, co by lidé měli dělat. Mezi nástroje etiky patří etické kodexy.

V České republice vznikl Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě v roce 2001 jako odpověď veřejné správy na vzrůstající požadavky veřejnosti po větší odpovědnosti, efektivnosti, integritě a zavedení etických standardů do veřejné správy. Jeho účelem je vůči občanům, kteří od veřejné správy očekávají profesionální přístup, podporovat standardy chování a jednání zaměstnanců ve veřejné správě.

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě nemá v České republice povahu závazné právní normy, ale jeho dodržování přispívá ve vzájemných vztazích občanů a zaměstnanců v oblasti veřejné správy k vyšší kulturní úrovni. Každý ústřední orgán státní správy by měl mít vypracován svůj etický kodex.

#### **2.4 Management ve veřejné správě**

Původ managementu je v podnikové soukromé sféře. Přináší do veřejné správy jiné techniky a metody, které se nemusí pokaždé shodovat s tradičními představami o veřejné správě. Jako cílově orientované řízení by měl management přispět k zabezpečování a dosahování požadovaného stavu v poskytování veřejných služeb (např. ve školství, zdravotnictví, dopravě). Hendrych D. ve své knize Správní věda. Teorie veřejné správy říká: „Manažerský přístup k jevu veřejné správy se dotýká struktury po stránce věcné a personální než externího působení veřejné správy jako služby, tj. ve vztazích k občanům a institucím v rámci objektivně daného





společenství lidí spjatých s určitým územím, zájmem nebo majetkem.“ (Hendrych, 2007, s. 21).

### **2.4.1 Definice managementu ve veřejné správě**

Jako východiska pro definici řízení veřejné správy existují tři perspektivy, a to britský, americký a evropský přístup. Wright G. a Nemec J. je ve své knize Management veřejné správy. Teorie a praxe shrnuli následovně:

„Britský přístup se vyvíjel pomalu od šedesátých let, od kvalifikačních požadavků profesionálních státních úředníků, až do dnešní orientace na to, co by měl manažer dělat při poskytování služeb pro občany, po reformách vlády Thatcherové.

Americký přístup byl multidisciplinární a rychle se rozvíjející odvětví přijímalo myšlenky z podnikatelského sektoru a přizpůsobovalo pro vládu moderní a módní metody řízení podniků.

Evropský přístup spočívá spíše v postupném rozvoji základů teorie a praxe v oblasti práva a právního přístupu k obsahu funkcí a chování úředníků veřejné správy.“ (Wright, Nemec, 2003, s. 15).

Z těchto tří přístupů vyplývá, že mezi jednotlivými zeměmi existují rozdíly při vymezování, co je management veřejné správy. Školy veřejné správy, které nově vznikají, si mohou vybrat mezi již existujícími modely nebo je pro své potřeby vhodně skloubit a tím nabídnout pro nové manažery kvalitní možnosti studia.

Při definici managementu ve veřejné správě se Wright G. a Nemec J. odkazují na další autory, kteří se touto problematikou podrobně zabývali.

### **2.4.2 Rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru**

Veřejné a soukromé organizace se liší ve třech základních oblastech:

1. Veřejné organizace mají svůj základ v politicky stanovených potřebách, protože nejsou založené za účelem zisku, na rozdíl od potřeb určených trhem.

2. Na základě zisku se v soukromém sektoru měří výkonnost, což u veřejných organizací není možné a nejde tak změřit jejich efektivnost a účinnost.

3. Management ve veřejném a v soukromém sektoru působí v odlišném právním prostředí. V soukromém sektoru zákony zakazují manažerům, co nesmějí



dělat, ve veřejném sektoru říkají, co dělat mohou.

Další faktory, které ovlivňují manažery ve veřejné správě, jsou rovnost a spravedlnost, kdežto v soukromém sektoru se zaměřují spíše na ziskovost firmy a její rozvoj. (Wright, Nemec, 2003)

Rozdíly jsou i v rozhodování. U veřejného sektoru musí být mnoho rozhodnutí provedeno veřejně, po veřejných slyšeních, kdy musí mít veřejnost vždy možnost se vyjádřit. V soukromém sektoru tomu tak být nemusí, i když v dnešní době se také spíše přistupuje k veřejnému rozhodnutí (např. rozhodnutí o umístění továrny). Velkou roli zde hrají i tisk a média, která neustále bedlivě sledují rozhodování manažerů veřejné správy. Manažeři by tedy měli mít na média vliv a umět s nimi komunikovat.

### **2.4.3 Personální management ve veřejné správě**

Obecně má personalistika se svou dlouhou tradicí výrazný význam ve státní službě. Jak píše ve své knize Veřejná správa Pomahač R. a Vidláková O.: „Bez účelné personální politiky sledující zájmy a cíle organizace – ve veřejné správě pak prioritně cíle deklarované vládní politiky a jejího každodenního naplňování – si nelze vůbec představit činnost žádné organizace, ať soukromoprávní či veřejnoprávní.“ (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 133).

Z hlediska rozvoje veřejné správy jsou klíčové organizace státní služby a personální management a jejich změny musí vycházet z potřeb lidí. Státní zaměstnanci zde mají velkou roli, protože zvýšit produktivitu, účinnost, otevřenost, transparentnost a kvalitu veřejných služeb bez jejich aktivní podpory není možné. Toho se může dosáhnout, když se bude klást větší důraz na zlepšení využití a rozvoje lidských zdrojů.

Personální management se podle Pomahače a Vidlákové týká:

- postupu při získávání pracovníků,
- zásad výběru nových pracovníků,
- managementu rozvoje lidských zdrojů,
- dalšího vzdělávání pracovníků,
- systému vyhodnocování pracovníků,
- politiky odměňování pracovníků,



- managementu vztahů pracovníků veřejné správy k extranetu.

Personální management deklaruje zejména:

- flexibilní personální management,
- decentralizovaný management,
- zvýšení odpovědnostních vztahů (accountable management),
- speciální management vedoucích pracovníků,
- výkonnostní management,
- zvyšování motivace pracovníků,
- odměňování podle individuálního výkonu,
- zvyšování diverzity ve státní službě,
- prosazování etického chování pracovníků,
- zvyšování vnitřní i vnější mobility pracovníků,
- ochrany před růstem byrokracie jako důsledku New Public Managementu,
- redukce nadbytečného počtu pracovníků. (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 133)

V každé zemi je personální management ovlivněn kulturními, historickými, právními a ekonomickými faktory. Tudíž se nabízí otázka, jestli teorie vzniklé v jedné zemi se dají pro svou specifikaci použít i v jiných zemích. V závislosti na tradicích, chování, hodnotách, velikosti organizací a organizační struktuře v jednotlivých zemích se liší i praxe personálního managementu.

Některé země však spojuje společná komunistická minulost, kde důležitou roli měla politická loajalita. Lidé pracující pro státní instituce pouze plnili instrukce komunistické strany, pro diskusi úředníků a občanů o zlepšení poskytovaných veřejných služeb nebylo místo. Vedlo to jen k „odcizení úředníků od občanů a občanů od státu“. (Wright, Nemec, 2003, s. 157)

Na konci 20. století došlo v souvislosti s reformami veřejné správy k velkým změnám tradičních forem řízení personální politiky v celém světě. Potvrdilo se, že „zásadní strategie musejí být určovány v centru a platit jednotně v celé zemi (např. nemocenské dávky, opatření bezpečnosti práce apod.) a v jejich rámci lze uplatňovat individuální přístupy (např. v platových otázkách, v uspořádání pracovní doby) podle místních podmínek jednotlivých úřadů.“ (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 136). Dále vyšlo najevo, že velký význam má systém vzdělávání, který je postaven na rozvoji kompetentnosti zaměstnanců, což má za cíl zkvalitnění aparátu veřejné správy. Jako největší problém státní služby se ukázala její věková struktura, která je

podstatně vyšší než v soukromém sektoru. Je proto nutné zvyšovat motivaci mladých lidí pro zaměstnání ve veřejné správě.

Tab. 2.1. nabízí srovnání komunistické státní služby s moderní státní službou. Vytýčuje jejich největší rozdíly.

Tab. 2.1.: Srovnání komunistické státní služby s moderní státní službou

Komunistická státní služba	Moderní státní služba
loajální ke komunistické straně	loajální k veřejnému zájmu
velmi politizovaná státní služba	rozlišení mezi politickými a administrativními funkcemi
založena na „korytářství“, protekci a protěžování příbuzných	založena na hodnotových principech
správa dělnické třídy	správa profesionálů
uzavřenost, přístup k řídicím místům závisel na členství v komunistické straně	otevřenost pro různé skupiny ve společnosti na základě soutěže
platový systém se subjektivně přidělenými bonusy	transparentnost rozhodování o personální politice a i při jejím uplatňování
osobní protěžování manažerů	písemně dané postupy personálního managementu
žádné stimuly pro vyšší výkonnost	produktivita a účinnost jsou vysoce hodnoceny
odpovědnost není přesně určena	dobře propracovaný rámec odpovědnosti
zákoník práce určuje pracovní vztahy v soukromém i veřejném sektoru	oddělení veřejného a soukromého sektoru, přijetí zákona o státní službě
selektivní uplatňování legislativy	právní stát

Zdroj: Wright, Nemec. Management veřejné správy, teorie a praxe (2003, s. 159)

## 2.4.4 Metody využívané v personálním managementu

**Analýza pracovních míst.** Výsledkem analýzy pracovních míst je taková struktura pracovních míst, při které je pozornost zaměřena na práci zadanou jednotlivci, která ovlivňuje jeho každodenní život. Je důležitá pro personální rozhodování o získání, udržení a řízení zaměstnanců. „Kvalitní údaje mohou přispět k výběru a náboru, osobnímu hodnocení, školení, kariérnímu rozvoji, odměňování, návrhu organizační struktury a plánování zaměstnanců.“ (Wright, Nemec, 2003, s. 166).

Analýza pracovních míst shromažďuje a popisuje informace o úloze a činnostech jednotlivých pracovních míst, o jejich účelu, hlavních povinnostech



a činnostech pracovníka. Popis pracovního místa zahrnuje:

- název pracovního místa,
- odbor nebo oddělení,
- datum provedení analýzy pracovního místa,
- stručný popis pracovního místa,
- vedení – osoby nadřízené a podřízené tomuto pracovníkovi,
- vykonávané práce – povinnosti a úkoly tohoto pracovního místa,
- náplň pracovního místa – prostředí obklopující toho pracovní místo. (Wright, Nemec, 2003, s. 167)

Analýza pracovních míst dává informace o povinnostech, pracovních podmínkách, požadavcích a vztazích mezi manažery a státními úředníky uchazečům o zaměstnání a zlepšuje komunikaci uvnitř i vně organizace.

Metody získávání informací:

- pozorování (audio, video nahrávky, elektronický monitoring),
- interview (informace, které je obtížné sledovat),
- dotazníky (sběr informací od většího počtu pracovníků),
- deníky pracovníků (cenné u míst, která ovlivňuje průběh roku). (Wright, Nemec, 2003, s. 167)

**Nábor a výběr.** U náboru se pracovní místa obsazují z vnitřních i vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou současní státní zaměstnanci, kteří mohou být povýšeni nebo přesunuti. Stabilní zaměstnanci představují „paměť instituce“ a udržují organizační kulturu. Nábor uvnitř státní služby ale nemusí mít dostatek kvalifikovaných kandidátů, proto nábor z venku má plno výhod, např. příchod lidí s novými znalostmi, schopnostmi nebo nápady. Způsoby externího náboru:

- otevřené výběrové řízení zveřejněné v médiích,
- využití personálních agentur,
- headhunting,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- nábor ze škol a z univerzit,
- profesijní svazy,
- on-line služby. (Wright, Nemec, 2003, s. 169)

Centralizované náborové postupy se postupně nahrazují decentralizovaným personálním systémem, který umožňuje přímým nadřízeným, aby se podíleli



na výběru nejvhodnějšího zaměstnance na konkrétní pracovní místo. Česká státní služba je charakterizována velkou volností v rozhodování jednotlivých organizací o náboru a výběru zaměstnanců.

**Vzdělávání.** Vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčových prvků moderních personálních systémů a je důležité pro rozvoj demokratické vlády a profesionální státní služby. Vzdělávání by mělo vést k vytváření pozitivního vztahu, hodnot a vnímání státní služby a přispívat k společné organizační kultuře.

Pro lidi, kteří mají zkušenost pouze ze soukromého sektoru, je důležité především systematické seznamování s prostředím soustředěné na všeobecnou orientaci veřejné služby a na zodpovědnost k voleným zástupcům.

Většinou je určeno minimální dosažené vzdělání pro pozice ve státní službě, kde zákon požaduje maturitu a u vyšších státních úředníků pak ukončené vysokoškolské vzdělání.

Na širší hodnoty státní služby lze upozornit vznikem etického kodexu doplněným vhodným školením. Předpokladem pro úspěšné školení je plánování. Prvním krokem je zhodnocení stávající situace organizace a vytyčení žádoucích cílů, je třeba si stanovit vhodnou kombinaci schopností a znalostí, priority a zvážit různé vzdělávací metody a cílové skupiny. Důležité je neustálé hodnocení efektivnosti programů manažery, protože vzdělávání je drahé.

**Hodnocení výkonnosti.** Hodnocení výkonnosti je formální, strukturovaný systém měření, hodnocení a ovlivňování zaměstnanců a jejich postojů, chování a výsledků. Konkrétně souvisí s hodnocením potřeb a efektivnosti vzdělávání, odhalováním skrytých talentů, podporou společných očekávání manažerů a zaměstnanců, rozhodováním o povýšení a zvyšování platu nebo odměňování zvláštních výkonů.

K hodnocení výkonnosti se používá celá řada metod a postupů, kdy se klade důraz na technickou dokonalost hodnocené služby. Hodnocení výkonnosti by mělo probíhat v návaznosti na popis pracovního místa a jeho aspekty, proto popis pracovního místa musí obsahovat standardy a kritéria výkonnosti. Metody hodnocení výkonnosti:

- grafická měřítká hodnocení,
- epická eseje,
- hodnocení pomocí vynucené volby,
- vážený kontrolní seznam,



- kritické hodnocení událostí,
- měřítko hodnocení chování,
- párové srovnání zaměstnanců,
- vynucené umístění zaměstnanců.

Systém hodnocení ovlivňuje cíle organizace, manažerské schopnosti, charakter lidských zdrojů a dostupnost odměn za dobré výkony. Většina metod má tyto nedostatky:

- ozvěna,
- shovívavost a přísnost,
- centrální tendence,
- prvenství a nedávnost událostí,
- kontrasty. (Wright, Nemec, 2003, s. 173)

I při správně zvolené metodě hodnocení úspěch spočívá ve způsobu jejího použití a i tak může uspět jen, pokud manažeři budou mít dostatečnou metodickou podporu a projdou dostatečným vzděláním.

**Kariérní růst.** V Evropských zemích si stát vychovává vlastní úředníky tradičně uzavřenými kariérními systémy, které zvýrazňují charakter státní služby.

V uzavřeném kariérním systému zaměstnanci očekávají, že celou svou pracovní kariéru stráví u jednoho zaměstnavatele a budou mít definitivu a vysoký společenský status. Vyšší místa jsou zde obsazována pouze zájemci z nižších pozic.

U otevřeného systému jsou uchazeči vybíráni podle potřebné kvalifikace a nehraje roli, jestli je daný jednotlivec státním zaměstnancem či nikoliv. Přinášejí však riziko politizace, ale v nestabilním prostředí může nabídnout více flexibility.

Metody institucionálního kariérního managementu:

- analýza úkolů a schopností organizace, která ověřuje vhodnost obsazení jednotlivých pracovních míst a schopnosti zaměstnanců na těchto místech,
- umístění vhodných lidí na jednotlivá pracovní místa, tak aby schopnosti zaměstnanců odpovídaly požadavkům kladeným na daná pracovní místa,
- podpora soustavného vzdělávání a budování organizační kultury, která klade důraz na zlepšování se schopnosti zaměstnanců,
- vytvoření možnosti rychlého postupu pomocí plánovaného a zrychleného kariérního růstu, který má zajistit potřebné schopnosti a zkušenosti pro vyšší pracovní místa,





- vytvoření možností rozvoje jednotlivých pracovních míst,
- zavedení programu poradců, kdy nadřízení a vyšší státní zaměstnanci poskytují kariérní poradenství. (Wright, Nemec, 2003, s. 177)<sup>5</sup>

Wright G. a Nemec J. tvrdí, že programy kariérního růstu umožňují snížit pohyb zaměstnanců a pomáhají zvýšit zájem lidí o jejich současnou práci. Přináší výhody lepšího využití schopností zaměstnanců, vyšší loajalitu, přístup k informacím, lepší komunikaci v organizaci, zdůvodnění organizačních cílů, realističtější plánování kariérního růstu, přehled o zvláštních schopnostech nebo znalostech pro konkrétní projekty a vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců. Odkazují se přitom na Leibowitze a kol. (1986) a Maya (1991). (Wright, Nemec, 2003)

Organizační mobilitu tvoří kombinace vertikálních a horizontálních změn. Když není možný přesun zaměstnanců na vyšší místa, horizontální mobilita nabízí možnost přesunu schopností do nových oblastí a omezuje stagnaci na stále stejném pracovním místě.

**Pobídky, motivace a odměňování.** Podmínky na trhu práce, jako je existence alternativních možností pro státní zaměstnance a zvláštní podmínky zaměstnání ve státní službě, ovlivňují úspěšnost náboru nových zaměstnanců a schopnost udržet stávající státní zaměstnance.

Pro zaměstnance jsou zajímavé organizace svou nabídkou. Pobídky lze rozdělit do dvou hlavních kategorií: hmotné (odměny s peněžní hodnotou, např. mzdy a platy) a nehmotné (odměny bez peněžní hodnoty, např. vzdělávání, kariérní růst v organizaci). Manažeři používají oba typy pobídek v soukromém i veřejném sektoru.

Motivace zaměstnanců ve státní sféře je ovlivněna ochotou sloužit zájmům a potřebám veřejnosti a být loajální k vládě. Ovlivňují je také celostátní faktory, např. vnímání veřejné správy veřejností a status státních zaměstnanců ve společnosti, což má dopad na to, jak státní zaměstnanci vnímají hodnotu své práce.

Nejsilnější odměnou v organizaci jsou platy, mají podporovat výkonnost a aktivní účast na dění v organizaci. Zaměstnanci jsou nejčastěji odměňováni v hotovosti nebo prostřednictvím penzijního zabezpečení, vyšší dovolenou,

---

5 Autoři použili ve své knize citaci knihy: West J. P. - Berman E. (1993) Human resource strategies in local government: a survey of progress and future directions, American Review of Public Administration, roč. 23, č. 3, s. 288





zdravotním pojištěním, odměnami za výkonnost a podobně. Základem pro systém odměňování je analýza pracovních míst, podle které jsou místa rozděleny do skupin a jsou jim přiřazeny jednotlivé platové stupně.

V České republice existuje jednotný systém pravidelného zvyšování platů v závislosti na délce pracovní zkušenosti.

Wright G. a Nemec J. tvrdí: „Odměňování výkonnosti je na jednu stranu silně motivující a umožňuje zvýšit výkonnost zaměstnanců a odměnit nejlépe ty nejvýkonnější. Odměňování výkonnosti ukazuje veřejnosti, že manažeři se o výkonnost svých podřízených zajímají a že státní zaměstnanci jsou spravedlivě odměněni za své úsilí. Na druhou stranu, finanční odměny jsou funkcí měřené výkonnosti spíš než skutečné výkonnosti, a to ovlivňuje úspěch celého systému.“ (Wright, Nemec, 2003, s. 180)

Může však docházet ke zcela opačným účinkům, a to ke snížení produktivity a zhoršení organizační kultury, když je špatně navržený nebo řízený systém odměňování.



## 3 Charakteristika státní správy na úseku správy daní

### 3.1 Správa daní

Procesní stránka správy daní, poplatků, odvodů, záloh na tyto příjmy a odvody za porušení rozpočtové kázně, které jsou příjmem státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo rezervních fondů organizačních složek státu, rozpočtů územních samosprávných celků, státních fondů nebo Národního fondu je upravena v zákoně č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 337/1992 Sb.).

Správou daně se rozumí právo činit opatření potřebná ke správnému a úplnému zjištění, stanovení a splnění daňových povinností, zejména právo vyhledávat daňové subjekty, daně vyměřit, vybrat, vyúčtovat, vymáhat nebo kontrolovat jejich splnění ve stanovené výši a době.<sup>6</sup>

#### 3.1.1 Daň

Pojem daň v České republice není definován, ale zákon č. 212/1992 Sb., o soustavě daní, který byl zrušen, hovoří o dani jako o povinné, zákonem předem určené částce, kterou se na nenávratném principu odčerpává daňovému subjektu část nominálního důchodu. Je to zpravidla pravidelně se opakující platba do veřejného rozpočtu bez nároku na přímé plnění z veřejného rozpočtu. (Široký, 2008)

Daně by měly být:

- spravedlivé a slušné (korektní), tzn. měly by brát ohled na schopnost poplatníka daně platit a na užitek, který poplatníkovi ze zdanění plyne,
- efektivní, tzn. rozhodování subjektů by neměly ovlivňovat,
- výnosné pro veřejné rozpočty, protože zajišťují zdroj financování pro veřejný sektor,
- vyžadující co nejméně nákladů na správu a výběr daní.

Funkce daně:

- alokační, tzn. získává peněžní prostředky pro financování veřejných statků

---

6 Viz. §1, odst. 2 z. č. 337/1992 Sb.



a potřeb,

- redistribuční, tzn. zmírňuje nerovnosti mezi subjekty (např. progresivní daně),
- stabilizační, tzn. využívá se ke stabilizaci ekonomiky ve stabilizační fiskální politice. (Peková J., Pilný J., Jetmar M., 2005)

Jelikož jsou daně ze zákona povinné platby do rozpočtu, je proto pro poplatníky zajímavé z hlediska jejich konstrukce a výše, na jaké veřejné statky jsou vynakládány a jaký mají poplatníci z nich užitek (prospěch).

Daně se třídí z různých hledisek:

- podle přesunu na jiný subjekt zahrnutím daně do ceny se dělí na daně přímé a nepřímé,
- podle schopnosti platit daň poplatníkem se dělí na daně osobní, které závisí na jeho příjmu, a in rem, z věci bez ohledu na příjem,
- podle subjektu se dělí na daně placené jednotlivcem, placené firmou a splitting, např. společné zdanění manželů,
- podle předmětu na daně důchodové, které zdaňují různé druhy příjmů, majetkové, které zdaňují movitý či nemovitý majetek, spotřební, které zdaňují spotřebu výrobků a služeb, a sám subjekt, tzv. paušální (stejná) daň z hlavy (v čisté formě se nevyužívá),
- podle použité sazby daně. (Peková J., Pilný J., Jetmar M., 2005)

### 3.1.2 Daňové řízení

Daňové řízení se vede za účelem správného zjištění a stanovení daně a zabezpečení její úhrady a končí splněním nebo jiným zánikem daňové povinnosti, která s touto daní souvisí.

Pro potřeby vymezení předmětu daňového řízení se daň posuzuje buď ke zdaňovacímu období, nebo ve vztahu k jednotlivé skutečnosti.

Daňové řízení se skládá podle okolností z dílčích řízení, ve kterých jsou vydávána jednotlivá rozhodnutí. Dílčím řízením se pro účely zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád<sup>7</sup> (dále jen „z. č. 280/2009 Sb.“) rozumí řízení:

a) nalézací

1. vyměřovací, jehož účelem je stanovení daně,

---

<sup>7</sup> Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, nabude účinnosti od 1.1.2011



2. doměřovací, které je vedeno za účelem stanovení změny poslední známé daně,
3. o řádném opravném prostředku, proti rozhodnutí vydanému v řízení podle bodů 1 a 2,

b) při placení daní

1. o posečkání daně a rozložení její úhrady na splátky,
2. o zajištění daně,
3. exekuční,
4. o řádném opravném prostředku proti rozhodnutí vydanému v řízení podle bodů 1 až 3,

c) o mimořádných opravných a dozorčích prostředcích proti jednotlivým rozhodnutím vydaným v rámci daňového řízení.<sup>8</sup>

Podle z. č. 337/1992 Sb. má daňové řízení čtyři části: přípravné řízení, vyměřovací řízení, placení daní a vymáhací řízení.

Zásady daňového řízení:

- zásada zákonného postupu, přiměřenosti a součinnosti,
- zásada neveřejnosti, volného hodnocení důkazů a spolupráce,
- zásada mlčenlivosti, skutečného obsahu věci a rovnosti daňových subjektů.

Osoby zúčastněné na daňovém řízení jsou:

- správce daně (územní finanční orgány, celní orgány, územní orgány),
- daňový subjekt (poplatník, plátce, příp. zástupce),
- třetí osoby (svědek, osoba povinná součinnosti, soudní znalec atd.).

Místní příslušnost se řídí u právnické osoby místem jejího sídla v České republice a u fyzické osoby bydlištěm v České republice, tedy místem trvalého pobytu.<sup>9</sup>

### 3.2 Daňová soustava České republiky

Česká daňová soustava zahrnuje daně přímé a nepřímé. Přímou daň platí poplatník sám, nepřímá daň je součástí hodnoty zakoupeného výrobku nebo poskytnuté služby, tzn. že je vybrána prostřednictvím jiného plátce.

Daňovou soustavu České republiky tvoří daň z přidané hodnoty, spotřební

<sup>8</sup> Viz. §134, odst. 1-3 z. č. 280/2009 Sb.

<sup>9</sup> Podle z. č. 337/1992 Sb.



daně, daně z příjmů, daň z nemovitostí, daň silniční, daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí a tzv. ekologické daně. Mezi další odvody daňového charakteru patří zejména pojistné sociálního pojištění, místní poplatky a cla.

Funkce daňové soustavy:

- fiskální: vytvoření dostatečně velkého státního rozpočtu, který by zabezpečoval plynulé financování státního hospodářství a umožňoval nezbytné zásahy do celého národního hospodářství,
- regulační: regulování spotřeby (spotřební daně),
- stimulační: působení daňové soustavy jako ekonomického nástroje tak, aby se daňoví poplatníci rozhodovali v souladu s ekonomickými hledisky (daň z nemovitostí),
- sociální: stát, aby nenarušil zájem podnikatelů podnikat, zabudovává do daňového systému nástroje, které do určité míry pomáhají řešit sociální a kulturní potřeby ve státě (odčitatelné položky ze základu daně).<sup>10</sup>

### 3.2.1 Charakteristika přímých daní v České republice

**Daň z příjmů fyzických osob** (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů). Poplatníky daně z příjmů fyzických osob jsou fyzické osoby, které mají na území České republiky bydliště nebo se zde obvykle sdružují. Předmětem daně z příjmů fyzických osob jsou příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky, příjmy z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti, příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu a ostatní příjmy. Základ daně je částka, o kterou příjmy přesahují výdaje. Nezdanitelné části základu daně jsou úroky z úvěru na bytové potřeby, příspěvky na penzijní připojištění, pojistné na životní pojištění, členské příspěvky odborům. Slevy na dani jsou dvojího typu: na zaměstnance se změněnou pracovní schopností a na investiční pobídky. Dále jsou to slevy na poplatníka, manželku, invaliditu, studium a daňové zvýhodnění na dítě. Sazba daně je 15 %.

**Daň z příjmů právnických osob** (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů). Poplatníky daně z příjmů právnických osob jsou osoby, které nejsou fyzickými osobami a které mají na území České republiky své

---

<sup>10</sup> Podle internetových stránek Wikipedie, otevřené encyklopedie (cs.wikipedia.org)



sídlo nebo sídlo svého vedení, a organizační složky státu. Předmětem daně jsou příjmy, resp. výnosy, z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. Základ daně je odvozen od výsledku hospodaření, který se pak dále upravuje. Jedná se o rozdíl, o který příjmy (s výjimkou příjmů, které nejsou předmětem daně nebo jsou od daně osvobozeny) převyšují výdaje (náklady). Slevy na dani jsou dvojího typu: na zaměstnance se změněnou pracovní schopností a na investiční pobídky. Sazba daně je 19 %. U samostatného základu daně je sazba 15 % (příjmy z dividend, na zisku, likvidační zůstatek). U investičního fondu, u podílového fondu a u penzijního fondu nebo u instituce penzijního pojištění činí sazba daně 5 %.

**Daň z nemovitostí** (zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů). Poplatníky daně z nemovitostí jsou vlastníci pozemků, staveb, bytů nebo samostatných nebytových prostor. Předmětem daně jsou pozemky na území České republiky zachycené v katastrální mapě a stavby, na které bylo vydáno kolaudační rozhodnutí, byty a nebytové prostory. Základem daně je cena pozemku nebo skutečná výměra pozemku v m<sup>2</sup>; zastavěná plocha. Sazba daně je určena procentem nebo v Kč na m<sup>2</sup>.

**Daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí** (zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů). Poplatníkem je dědic, nabyvatel majetku. Předmětem daně dědické je nabytí majetku na základě dědictví ze závěti nebo dědictví ze zákona. Předmětem daně darovací je bezúplatný převod vlastnictví majetku na základě právního úkonu, a to jinak než smrtí zůstavitele. U daně z převodu nemovitostí je předmětem daně úplatný převod nebo přechod vlastnictví k nemovitostem. Sazba daně se určuje dle kategorií příbuzenského stavu.

**Silniční daň** (zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů). Poplatníkem je fyzická nebo právnická osoba, která je provozovatelem vozidla registrovaného v České republice v registru vozidel a je zapsaná v technickém průkazu. Předmětem daně jsou silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná a provozovaná v České republice, jsou-li používána k podnikání nebo k jiné samostatné výdělečné činnosti. Základem daně je zdvihový objem motoru v m<sup>3</sup>, součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů, největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav u ostatních vozidel. Sazba daně se určuje podle zdvihového objemu motoru, počtu náprav a hmotností.



**Platby sociálního pojištění** se považují za odvod daňového charakteru, protože zvyšují daňové zatížení osob i firem. V České republice se systém sociálního pojištění skládá z veřejného zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, které se dále člení na nemocenské pojištění, důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Sazby u zaměstnance jsou z veřejného zdravotního pojištění 4,5 % a ze sociálního zabezpečení 6,5 %. U zaměstnavatele jsou sazby z veřejného zdravotního pojištění 9 % a ze sociálního zabezpečení 25 %. (Široký, 2008)

Zákony stanoví také řadu správních a místních poplatků.

### 3.2.2 Charakteristika nepřímých daní v České republice

**Daň z přidané hodnoty** (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů). Předmětem daně je dodání zboží nebo převod nemovitosti, poskytnutí služby za úplatu, pořízení zboží z jiného členského státu Evropské unie, dovoz zboží s místem plnění v tuzemsku. Plátce daně je osoba povinná k dani se sídlem nebo místem podnikání v tuzemsku, jejíž obrat za nejvýše 12 kalendářních měsíců přesáhne částku 1 000 000 Kč. Základní sazba daně je 20 % a snížená sazba daně je 10 %.

**Spotřební daně (Akcízy;** zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních). Spotřebními daněmi jsou daň z minerálních olejů, daň z lihu, daň z piva, daň z vína a meziproductů a daň z tabákových výrobků. Předmětem daně jsou vybrané výrobky na daňovém území České republiky vyrobené nebo na daňové území České republiky dovezené. Plátce daně je fyzická nebo právnická osoba, která je provozovatelem daňového skladu, oprávněným příjemcem, daňovým zástupcem nebo výrobcem, již vznikla povinnost daň přiznat a zaplatit. Daňový sklad je objekt (prostorově ohraničený), ve kterém se vybrané výrobky nezatížené spotřební daní vyrábějí, zpracovávají, skladují, přijímají nebo odesílají. Základem daně u spotřebních daní je množství vybraného výrobku a u cigaret také cena pro konečného spotřebitele. Sazba daní se určuje podle jednotlivých komodit.

**Tzv. ekologické daně** (součást zákona č. 261/2006 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů). Mezi ekologické daně patří daň ze zemního plynu a některých dalších plynů, daň z pevných paliv a daň z elektřiny. Plátcem daně je dodavatel, který na daňovém území České republiky dodal plyn, pevná paliva nebo elektřinu konečnému spotřebiteli, provozovatel distribuční soustavy, provozovatel přepravní





soustavy a provozovatel podzemního zásobníku plynu. Předmětem daně je plyn podle kódů nomenklatury, pevná paliva podle kódů nomenklatury a elektřina. Základem daně je množství plynu v MWh spalného tepla, množství pevných paliv vyjádřené v GJ spalného tepla v původním vzorku a množství elektřiny v MWh.

**Cla.** České republika vstoupila v roce 2004 do Evropské unie, kde od 1.1.1993 byl zaveden jednotný vnitřní trh, který zrušil daňové hranice mezi členskými státy Evropské unie. Vůči třetím zemím vystupuje Evropská unie jako celní unie a cla jsou tudíž regulována celním kodexem Evropské unie. Sazby jsou stanoveny společným celním sazebníkem. (Široký, 2008)

Ostatní nepřímé daně zahrnují například poplatky za znečištění vzduchu či vody a poplatky za odpad.

### 3.3 Organizační zabezpečení správy daní

Postavení a kompetence orgánů daňové správy jsou upraveny zákonem č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 531/1990 Sb.). Daňová správa v České republice je tvořena třístupňovou soustavou orgánů, kterou tvoří:

- Ministerstvo financí (celostátní úroveň),
- finanční ředitelství (regionální úroveň),
- finanční úřady (místní úroveň).

Finanční ředitelství a finanční úřady dohromady tvoří územní finanční orgány.

#### 3.3.1 Ministerstvo financí

Ministerstvo financí je ústředním orgánem státní správy pro daně jako správní úřad s celostátní působností. Jeho postavení a kompetence upravuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR (dále jen z. č. 2/1969 Sb.), který je základním kompetenčním zákonem, a z. č. 531/1990 Sb., který upravuje vertikální řídicí vztahy uvnitř daňové správy.

Kompetence Ministerstva financí v daňové oblasti:

- zajištění tvorby návrhů zákonů a jiných právních předpisů v oblasti daní, a to zejména hmotně právní předpisy, které upravují jednotlivé druhy daní,





a přesně právní úpravy správy daní,

- zabezpečení úkolů pro oblast daní souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce,
- řízení správy daní a podílení se na jejím výkonu v rozsahu stanoveném zákonem o správě daní a poplatků,
- řízení finančních ředitelství a jejich prostřednictvím finančních úřadů,
- přezkoumávání rozhodnutí finančních ředitelství vydaná ve správních řízeních,
- v odůvodněných případech provádění úkonů, které jinak patří do pravomoci ústředních finančních orgánů, anebo podílení se na provádění těchto úkonů,
- v odůvodněných případech může pověřit jiný než místně příslušný ústřední finanční orgán správou některých daní, řízením o přestupcích nebo výkonem dalších působností,
- může pověřit ústřední finanční orgán jednáním ve věcech mezinárodní pomoci při správě daní a ve věcech mezinárodní pomoci při vymáhání některých finančních pohledávek podle zákona č. 191/2004 Sb., o mezinárodní pomoci při vymáhání některých finančních pohledávek, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 253/2000 Sb., o mezinárodní pomoci při správě daní a o změně z. č. 531/1990 Sb.

Agenda daní Ministerstva financí je soustředěna do sekce v čele s náměstkem ministra financí. Tvoří ji odbory v přímé podřízenosti náměstka ministra a vykonávají hlavně legislativní činnost a činnost v oblasti daňové a celní politiky. Odbory:

1. Odbor – Legislativa daní z příjmu
2. Odbor – Legislativa nepřímých daní
3. Odbor – Daňová a celní politika
4. Odbor – Legislativa majetkových daní a poplatků
5. Odbor – Účetnictví a audit



### 3.3.2 Ústřední finanční a daňové ředitelství

Ústřední finanční a daňové ředitelství (dále jen „ÚFDŘ“) je integrální součástí Ministerstva financí, v jehož čele stojí vrchní ředitel, který je podřízený náměstkovi ministra. Jedná se o seskupení odborů, které řídí správu daní a v rozsahu stanoveném v zákoně o správě daní a poplatků se podílí na jejich výkonu a řídí finanční ředitelství.

ÚFDŘ tvoří:

1. Odbor – Metodika a výkon daní z příjmů
2. Odbor – Metodika správy daní
3. Odbor – Rozvoj informačních systémů daňové správy
4. Odbor – Řízení a ekonomika územních finančních orgánů
5. Odbor – Metodika a výkon DPH a majetkových daní

### 3.3.3 Územní finanční orgány

Územní finanční orgány byly vytvořeny z. č. 531/1990 Sb., který upravuje jejich postavení, věcnou i územní působnost a řídicí vztahy uvnitř daňové správy. Mezi územní finanční orgány patří finanční ředitelství a finanční úřady. Vnitřní fungování územních finančních orgánů je dáno jejich organizačním řádem, který vydává Ministerstvo financí. Struktura finančních ředitelství je odvozena od druhů daní, resp. dalších agend, struktura finančních úřadů vychází z jednotlivých fází daňového řízení. Územní finanční orgány mají postavení správních úřadů, jsou tedy oprávněny jménem státu vykonávat vrchnostenskou správu v oblasti své působnosti. Zároveň mají finanční ředitelství postavení účetních jednotek a jsou tedy oprávněny samostatně hospodařit s majetkem státu, a to rovněž za podřízené finanční úřady, které toto majetkoprávní oprávnění nemají.

**Finanční ředitelství** vykonává svoji působnost v územním obvodu tvořeném územními obvody jím řízených finančních úřadů.<sup>11</sup> Finanční ředitelství je rozpočtovou organizací a účetní jednotkou. V České republice je jich celkem 8 (Finanční ředitelství pro hlavní město Prahu, v Brně, v Českých Budějovicích, v Hradci Králové, v Ostravě, v Plzni, v Praze a v Ústí nad Labem). Zajišťuje osobní a věcně potřeby

---

<sup>11</sup> Mapa územních obvodů finančních ředitelství je zobrazena v Příloze č. 1



finančních úřadů, které řídí. Finanční ředitelství řídí a za jeho činnost odpovídá ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr financí České republiky. Finanční ředitelství může v obvodu své působnosti v odůvodněných případech pověřit provedením některých úkonů v rámci správy daní, dotací a řízení o přestupcích jiný, než místně příslušný finanční úřad.

Kompetence finančního ředitelství:

- řízení finančních úřadů,
- vykonávání správy daní v rozsahu stanoveném zákonem o územních finančních orgánech nebo zvláštním právním předpisem, včetně vyhledávací činnosti,
- provádění revizí,
- provádění cenové kontroly podle zvláštního právního předpisu,
- provádění řízení o přestupcích v oboru své působnosti,
- rozhodování o pravosti a výši pohledávky na daních, odvodech a dalších jimi spravovaných příjmech v konkurzním řízení podle zvláštního právního předpisu,
- v odůvodněných případech provádění úkonů, které jinak patří do pravomoci jím řízených finančních úřadů, anebo se může na provádění těchto úkonů podílet,
- zpracovávání údajů získaných při výkonu působnosti územních finančních orgánů ve svém územním obvodu.

**Finanční úřady.** Za činnost finančního úřadu odpovídá ředitel příslušného finančního úřadu. V České republice je celkem 199 finančních úřadů.

Kompetence všech finančních úřadů:

- vykonávání správy daní, odvodů a záloh na tyto příjmy, včetně jejich příslušenství, a správních poplatků jimi vyměřovaných a vybíraných podle zvláštního právního předpisu,
- provádění řízení o přestupcích v oboru své působnosti,
- ukládání účetním jednotkám pokuty podle zvláštního právního předpisu,
- rozhodování o pravosti a výši pohledávky na daních, odvodech a dalších jimi spravovaných příjmech v konkurzním řízení podle zvláštního právního předpisu,
- vykonávání na základě zvláštních právních předpisů další činnosti.



Vybrané finanční úřady uvedené v příloze č. 2 z. č. 531/1990 Sb. mají ještě další kompetence:

- vykonávání správy dotací,
- provádění kontroly výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány,
- provádění výběru a vymáhání odvodů, poplatků, úhrad, úplat, pokut a penále, včetně nákladů řízení, které jsou uloženy jinými orgány státní správy a které jsou příjmem státního rozpočtu České republiky, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů okresních úřadů a státních fondů České republiky, s výjimkou pokut ukládaných obcemi a okresními úřady.<sup>12</sup>

Pracoviště finančních úřadů. Jsou zřízena vyhláškou č. 541/2006 Sb., vydanou na základě zmocnění v z. č. 531/1990 Sb. Zabezpečují činnosti podatelny správce daně, kde je možnost učinit písemné podání. Za jejich činnost odpovídá ředitel příslušného finančního úřadu.

---

<sup>12</sup> Dle §§5 – 10 zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech



## 4 Řízení lidských zdrojů v podmínkách finančního ředitelství

### 4.1 Finanční ředitelství v Plzni

Finanční ředitelství v Plzni (dále jen „FŘ v Plzni“) vzniklo v lednu roku 1991 podle zákona č. 531/1990 Sb. jako organizační složka státu, která vykonává státní správu. Zřizovatelem je Ministerstvo financí ČR. FŘ v Plzni je ústředně řízená organizace. Sídlí na adrese Hálkova 14, 305 72 Plzeň 3.

FŘ v Plzni spravuje a řídí celkem 21 finančních úřadů (dále jen „FÚ“) a 5 pracovišť finančních úřadů v 10 správních oblastech (viz. Tab. 4.1.).

Činnost a kompetence FŘ v Plzni je uvedena v kapitole 3.3.3 Územní finanční orgány.

V rámci koordinace zpracování informací se FŘ v Plzni napojuje na informační systémy Ministerstva financí ČR, které následně využívají všechny instituce zabývající se správou daní.

Jako aplikačně technickou podporu daňové správy využívá FŘ v Plzni Automatizovaný daňový informační systém (dále jen „ADIS“) s celorepublikovou působností včetně jednotné technické infrastruktury. Aplikační verze programů se skládá z dílčích modulů pro zpracování daňových přiznání jednotlivých daní, z modulů společných průřezových činností, které jsou potřebné pro správu, evidenci, vybírání a vymáhání daní, převod finančních prostředků oprávněným příjemcům a z modulů nezbytné systémové podpory včetně modulů pro elektronické zpracování písemností. Informační systém ADIS každoročně reaguje na legislativní změny nejen v oblasti daňových zákonů, ale i na ostatní změny v legislativě, které správu daní ovlivňují.

FŘ v Plzni dále využívá Automatizovaný vnitřní informační systém (dále jen „AVIS“), který představuje komplexní řešení problematiky vnitřního informačního systému organizační složky státu a účetní jednotky. Umožňuje on-line sumarizaci ekonomických dat a sdílení základních číselníků na všech úrovních daňové správy.

Tab. 4.1.:Přehled finančních úřadů a pracovišť finančních úřadů

Správní oblast	Finanční úřad, pracoviště
Domažlice	FÚ v Domažlicích
	FÚ v Horšovském Týně
	Pracoviště Kdyně
Klatovy	FÚ v Klatovech
	FÚ v Horažďovicích
	FÚ v Sušici
Plzeň město	FÚ v Plzni
Plzeň jih	FÚ Plzeň-jih
	FÚ v Blovicích
	FÚ v Přešticích
Plzeň sever	FÚ Plzeň-sever
	FÚ v Kralovicích
	Pracoviště Manětín
Rokycany	FÚ v Rokycanech
Tachov	FÚ v Tachově
	Pracoviště Bor
	FÚ ve Stříbře
Cheb	FÚ v Chebu
	FÚ v Aši
	FÚ v Mariánských Lázních
Karlovy Vary	FÚ v Karlových Varech
	FÚ v Ostrově
	Pracoviště Toužim
Sokolov	FÚ v Sokolově
	Pracoviště Chodov
	FÚ v Kraslicích

Zdroj: cds.mfcr.cz (vlastní zpracování)

#### 4.1.1 Organizační struktura Finančního ředitelství v Plzni

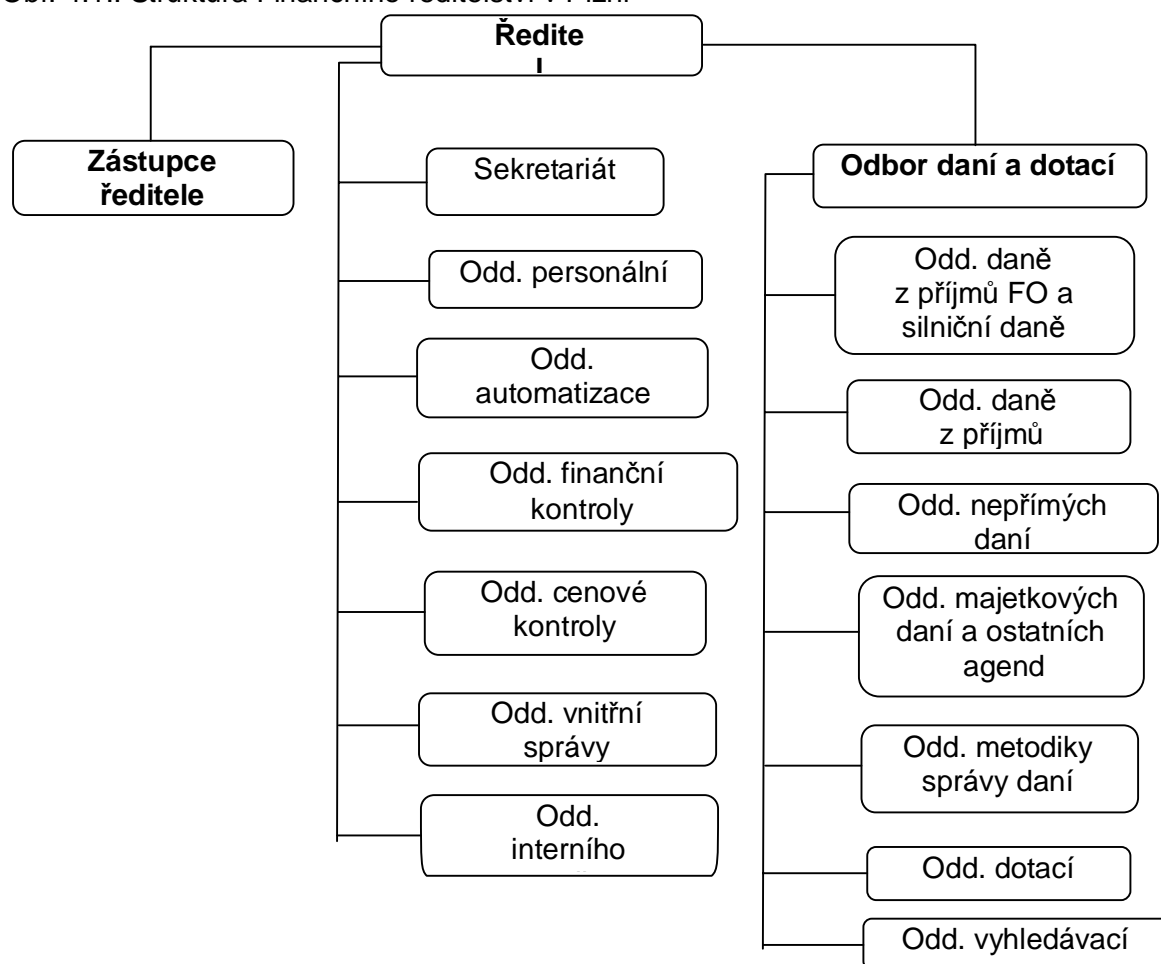
FŘ v Plzni se dělí na sekretariát, jeden odbor a šest oddělení, které spadají přímo pod ředitele. FŘ v Plzni má oddělení interního auditu, oddělení automatizace a informatiky, oddělení finanční kontroly, oddělení cenové kontroly, oddělení personální, oddělení vnitřní správy a odbor daní a dotací, který se dále člení

na oddělení daně z příjmů fyzických osob a silniční daně, oddělení daně z příjmů právnických osob, oddělení nepřímých daní, oddělení majetkových daní a ostatních agend, oddělení metodiky správy daní, oddělení dotací a oddělení vyhledávací.

K 1.1.2010 FŘ v Plzni zaměstnává 119 osob, z toho 20 osob ve vedoucích pozicích (ředitel, zástupce ředitele, vedoucí odboru, vedoucí oddělení, vedoucí referátů). Na FÚ v působnosti FŘ v Plzni je zaměstnáno 1 136 osob, z toho 160 osob ve vedoucích pozicích (ředitelé jednotlivých finančních úřadů, zástupci ředitelů, vedoucí oddělení, vedoucí referátů).

Všechna uvedená oddělení mimo oddělení cenové kontroly<sup>13</sup> a oddělení finanční kontroly<sup>14</sup> sídlí na ulici Hálkova 14, 305 72 Plzeň.

Obr. 4.1.: Struktura Finančního ředitelství v Plzni



Zdroj: Výroční zpráva České daňové správy 2008; cds.mfcr.cz (vlastní zpracování)

13 Sídlí na ulici Františkánská 18, 305 72 Plzeň

14 Sídlí na ulici Náměstí Českých bratří 8, 306 16 Plzeň



#### **4.1.2 Personální oddělení**

Personální oddělení (viz. Obr. 4.1.) komplexně zabezpečuje personální činnosti v působnosti finančního ředitelství. Při výkonu personální práce zabezpečuje personální a platovou agendu související se vznikem, změnami a skončením pracovních vztahů, na základě koncepce vzdělávání zaměstnanců zpracované ministerstvem, zpracovává plány vzdělávání a zabezpečuje profesní přípravu odborných zaměstnanců. Organizačně zabezpečuje školení a kurzy ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců a připravuje za organizaci kolektivní smlouvu a s odborovou organizací provádí hodnocení jejího plnění, účastní se zabezpečení rekreační péče, organizace odborových, popř. sportovních soutěží apod.

### **4.2 Vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni**

Struktura a obsah vzdělávání zaměstnanců FŘ v Plzni i všech územních finančních orgánů vychází z usnesení vlády č. 1542 ze dne 30.11.2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) s účinností od 1.1.2006. Pravidla jsou aplikována směrnicí ministra financí č. 9/2006 ke vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech resortu. Na základě tohoto usnesení a směrnice vydal Institut státní správy (dále jen „ISS“) v roce 2006 Prováděcí metodiku k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Prováděcí metodika k Pravidlům“). S přihlédnutím ke všem výše zmíněným dokumentům byl odborem Řízení a ekonomika územních finančních orgánů, který spadá pod ÚFDR, rozpracován metodický materiál s názvem Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.

#### **4.2.1 Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů**

System vzdělávání zaměstnanců FŘ v Plzni zahrnuje tři základní obsahové bloky:

1. Vstupní vzdělávání,
2. Prohlubující vzdělávání,
3. Vzdělávání v dalších oblastech.





Preferuje se příprava zaměstnanců v oblasti daní a navazujících podpůrných informačních systémů, protože noví zaměstnanci nejsou dostatečně připraveni na plnění svých pracovních povinností v daňové oblasti. Důvodem jsou časté změny právních daňových a navazujících norem a jejich právní výklad v praxi.

**Vstupní vzdělávání** se člení na vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné. **Vstupní vzdělávání úvodní** se realizuje podle učebního plánu a učebních osnov v prostorách FŘ v Plzni. O obsahové náplni úvodního vstupního školení pro servisní, pomocný a obslužný personál rozhoduje ředitel FŘ v Plzni. **Vstupní vzdělávání následné** zajišťuje ISS e-learningových kurzem<sup>15</sup>, kde se noví zaměstnanci seznamují s právním systémem ČR, veřejnou správou a získávají základní přehled o veřejných financích, základních institucích Evropské unie a informace o technikách efektivnosti komunikace. Po úspěšném vykonání závěrečného testu dostávají od ISS osvědčení.

**Prohlubující vzdělávání.** Člení se na odborné vzdělávání, manažerské vzdělávání a jazykové vzdělávání.

**Odborné vzdělávání a manažerské vzdělávání** se realizuje převážně ve Vzdělávacím zařízení územních finančních orgánů Vltava ve Smilovicích a Přehrada v Luhačovicích. V rámci trojstupňového odborného vzdělávání se noví správci daní a dotací povinně v prvním stupni účastní jednoho z devíti profilujících kurzů typu B (B1-Registrace daní, B2-Evidence daní, B3-Vyměřování daní, B4-Správa daně z nemovitostí, B5-Správa daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí, B6-Správa odvodů za porušení rozpočtové kázně, B7-Daňová kontrola, B8-Vymáhání, B9-Oceňování) a navazujícího kurzu typu D, který je zaměřený na podpůrné informační systémy. Součástí jsou i výběrové kurzy orientované na účetnictví, právo, oceňování, komunikaci a výpočetní techniku. Druhý stupeň odborného vzdělávání rozšiřuje profesní kompetence správců daní a dotací, kdy zaměstnanec v druhém roce činnosti pokračuje v některém z osmi specializačních kurzů. Třetí stupeň odborového vzdělávání probíhá kvůli vysoké odbornosti ve Vzdělávacím zařízení územních finančních orgánů Vltava ve Smilovicích, aby bylo časově dostupné pro odborně fundované lektory z Prahy, a je tvořeno 117 odborně specializačními kurzy.

---

15 E-learning je forma vzdělávání využívající multimediální prvky – prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů, atd., která probíhá formou kurzů s využitím výpočetní techniky a internetu.



**Manažerské vzdělávání.** Vzdělávání vedoucích zaměstnanců zaměřené na psychologii, komunikaci, právo, daně, informační systémy a řízení pracovních kolektivů. Učební plány a osnovy vycházejí z Prováděcí metodiky k Pravidlům.

**Jazykové vzdělávání.** Na FŘ v Plzni realizováno ve třech formách:

- výuka anglického jazyka pro vybrané perspektivní zaměstnance,
- výuka anglického nebo německého jazyka vybraným specialistům,
- dobrovolné zapojení zájemců do jazykových kurzů anglického nebo německého jazyka v jazykových školách.

**Vzdělávání v dalších oblastech** zahrnuje vzdělávání metodiků finančního ředitelství, aktualizací vzdělávání zkušených zaměstnanců, vzdělávání v oblasti nedaňových agend, vzdělávání lektorů územních finančních orgánů a školení v rámci regionálních akcí finančního ředitelství.

#### 4.2.2 Systém Vema

Systém Vema je personální informační systém pro uspokojování informačních potřeb strategického a operativního řízení lidských zdrojů v resortu Ministerstva financí ČR na úrovních ÚFDŘ, FŘ a vzdělávacích zařízeních.

V současné době jsou využívány aplikace PAM – Mzdy, PER - Personalistika, STM - Systemizace, VZD - Vzdělávání, HRF – Lidské zdroje, ADR – Adresářové služby, ELD – Elektronické podávání evidenčního listu důchodového pojištění, RNP – Registr nemocenského pojištění, CAF – Zaměstnanecké výhody, DCH – Docházka, ISP – informační systém o platech, AU – auto provoz, portálové přístupy, zadávání srážek přes portál, Hodnocení.

Probíhá zde automatizované zpracování informací. Vybraná data jsou zasílání z finančního ředitelství automatizovaným výstupem ve formě elektronických zpráv k dalšímu zpracování do centrální databáze na ÚFDŘ, kde jsou dále využívána k metodickému řízení FŘ v oblasti lidských zdrojů. Vzájemnou propojenost těchto institucí zabezpečuje od roku 1993. Systém Vema se neustále rozšiřuje a zdokonaluje.

Informační systém VZD/VEMA obsahuje podrobné údaje o absolventech kurzů, lektorech a vyučovaných kurzech. Využívá se i k plánování, k různým analýzám, k hodnocení zaměstnanců a ke kontrole. Evidují se zde vzdělávací akce delší než jeden den nebo akce, které se pravidelně opakují.

### 4.2.3 Pracovní a učební pomůcka TaxTest

Pracovní a učební pomůcka TaxTest hraje důležitou roli při výuce a sebevzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, přípravě lektorů na výuku, ale i při řešení konkrétních úkolů. Je k dispozici na intranetu České daňové správy všem zaměstnancům Ministerstva financí ČR, územních finančních orgánů i vzdělávacích zařízení územních finančních orgánů Přehrada a Vltava.

Datová báze této pomůcky obsahuje vedle české daňové legislativy i strukturu práva Evropské unie, nařízení a směrnice Rady Evropského společenství, vztahující se k daňové problematice, dále daňové judikáty, daňové tiskopisy, odborné články, skripta, metodické pokyny pro lektory, pracovní listy pro posluchače, učební plány a učební osnovy včetně hypertextových odkazů, vztahujících se k učebnímu obsahu, a přibližně 10 000 otázek určených pro procvičování a generování testů, které dostávají k vyřešení frekventanti kurzů. V roce 2008 byla obsahově obohacena o judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího správního soudu ČR, o rozhodnutí Evropského soudního dvora, o nové přehledy v oblasti celního kodexu a soudního správního řízení. Pomůcka TaxTest se využívá i při výuce, protože obsahuje i prezentace v programu PowerPoint.

### 4.3 Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni

Výdaje Finančního ředitelství v Plzni jsou tříděny podle rozpočtové skladby, kterou upravuje vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění vyhlášky č. 568/2002 Sb., vyhlášky č. 484/2003 Sb., vyhlášky č. 440/2006 Sb., vyhlášky č. 233/2007 Sb. a vyhlášky č. 306/2007 Sb. (dále jen „vyhláška č. 323/2002 Sb.“).

Vyhláška č. 323/2002 Sb. třídí rozpočtovou skladbu z hlediska:

- odpovědnostního na kapitoly státního rozpočtu,
- druhového na rozpočtové třídy, seskupení rozpočtových položek, podseskupení rozpočtových položek a rozpočtové položky,
- odvětvového na rozpočtové skupiny, rozpočtové oddíly, rozpočtové pododdíly a rozpočtové paragrafy,
- konsolidačního na záznamové jednotky.

V příloze k vyhlášce č. 323/2002 Sb. je rozpočtová skladba dopodrobná



rozepsána po nejnižší jednotky podle všech třídících hledisek.

FŘ v Plzni spadá z hlediska odpovědnostního třídění pod kapitolu státního rozpočtu č. 312 Ministerstvo financí.

#### **4.3.1 Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009**

Následující tabulky (Tab. 4.1., Tab. 4.2. a Tab. 4.3.) srovnávají rozpočtové položky, ve kterých jsou zaznamenány výdaje na zaměstnance a výdaje související se vzděláváním zaměstnanců, konečného rozpočtu FŘ v Plzni z let 2004 – 2009 a jejich procentuální vyjádření k celkovým běžným výdajům (CBV) a k celkovým výdajům (CV) FŘ v Plzni.

Všechny tyto výdaje na zaměstnance spadají z hlediska odvětvového třídění do rozpočtového paragrafu 6142 Finanční správa, kde se sleduje činnost finančních ředitelství a finančních úřadů.

Sledované rozpočtové položky z hlediska druhového třídění:

- 5011: Platy zaměstnanců v pracovním poměru.
- 5021: Ostatní osobní výdaje (zejm. odměny za práci podle dohod o pracích uzavíraných podle z. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, mimo pracovní poměr).
- 5024: Odstupné.
- 5031: Povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.
- 5032: Povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění.
- 5167: Služby školení a vzdělávání.

Tab. 4.1. nabízí přehled mzdových nákladů FŘ v Plzni v letech 2004 až 2009. Celkové mzdové náklady (CMN) každoročně rostly v průměru o 6,08 %, tedy o 23 905 tis. Kč. Největší nárůst těchto výdajů nastal v roce 2007 o 8,50 %, tedy o 33 409 tis. Kč, a nejmenší nárůst v roce 2008 o 2,42 %, tedy o 9 511 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2004 vzrostly celkové mzdové náklady v roce 2009 o 30,40 %.

Tab. 4.1.: Mzdové náklady Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009 (v tisících Kč)

Pol.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>5011</b>	290 919	304 478	328 433	352 733	359 865	382 535
<b>5021</b>	339	345	338	519	442	428
<b>5024</b>	90	84	62	309	294	81
<b>5031</b>	75 713	79 235	85 464	91 918	93 757	95 157
<b>5032</b>	26 115	27 441	29 595	31 822	32 454	34 499
<b>CMN</b>	393 176	411 583	443 892	477 301	486 812	512 700

Zdroj: ARISweb (www.info.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování

V Tab. 4.2. jsou výdaje na vzdělávání zaměstnanců FŘ v Plzni v letech 2004 – 2009 a jejich procentuální vyjádření ( $\%_1$ ) k celkovým mzdovým nákladům. Podrobněji se výdaji na vzdělávání zaměstnanců zabývá kapitola 4.3.2 Vývoj výdajů na vzdělávání a platy zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009.

Tab. 4.2.: Výdaje na vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009 (v tisících Kč)

Pol.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>5167</b>	667	648	572	364	429	408
$\%_1$	0,17	0,16	0,13	0,08	0,09	0,08

Zdroj: ARISweb (www.info.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování

Z Tab. 4.3. vyplývá, že celkové výdaje na zaměstnance (CVnZ; součet CMN a výdajů na vzdělávání zaměstnanců) ve sledovaných letech každoročně průměrně vzrůstaly o 6,06 %, tedy o 23 853 tis. Kč. Největší nárůst těchto výdajů byl v roce 2007 o 8,43 %, tedy o 33 201 tis. Kč, a nejmenší nárůst v roce 2008 o 2,43 %, tedy o 9 576 tis. Kč. Ze srovnání celkových výdajů na zaměstnance v roce 2004 a 2009 vychází, že celkový nárůst byl o 30,28 %.

Celkové běžné výdaje každoročně rostly v průměru o 4,96 %, tedy o 24 415 tis. Kč, kdy největší nárůst byl v roce 2006 o 7,35 %, tedy o 36 167 tis. Kč, a nejmenší v roce 2008 o 1,69 %, tedy o 8 301 tis. Kč.

Procentuální vyjádření ( $\%_2$ ) ukazuje, jaký podíl měly celkové náklady na zaměstnance na celkové běžné výdaje ve sledovaných letech, kdy je rostoucí trend, kdy v roce 2004 se podíleli CVnZ na CBV 80,04 % a v roce 2009 83,55 %.

Procentuální vyjádření ( $\%_3$ ) vyjadřuje podíl celkových výdajů na zaměstnance na celkové výdaje FR v Plzni v letech 2004 až 2009. Tento podíl je kolísavý v návaznosti na kapitálové výdaje.

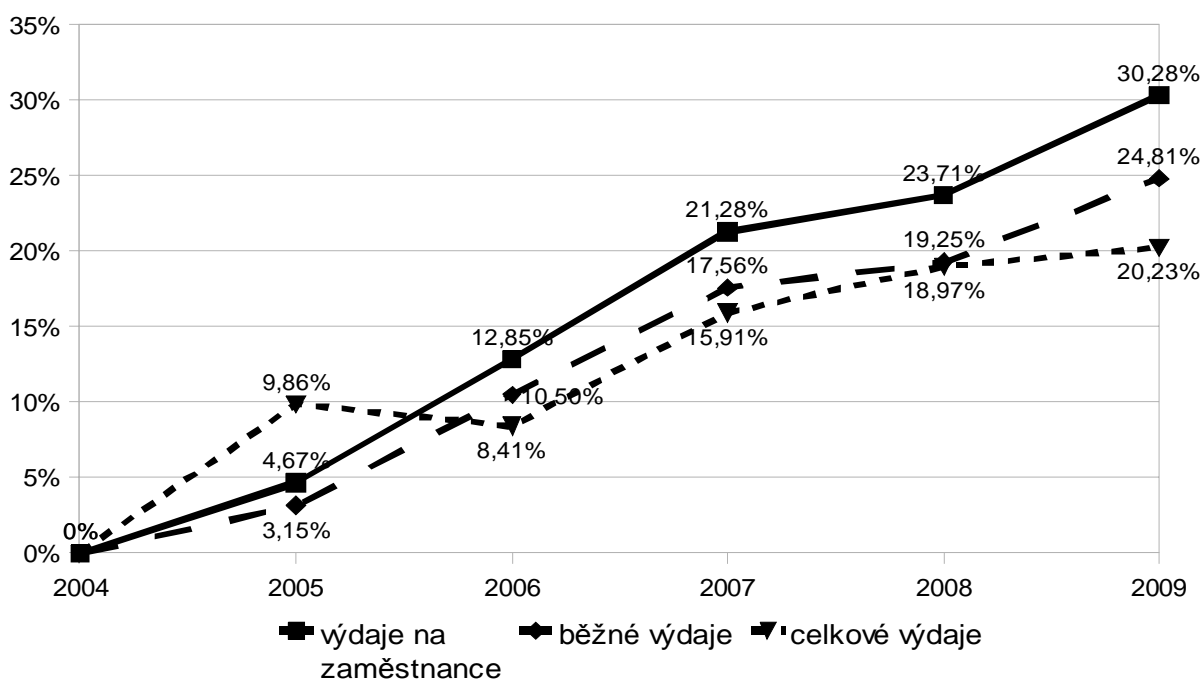
Tab. 4.3.: Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009  
(v tisících Kč)

Pol.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>CMN</b>	393 176	411 583	443 892	477 301	486 812	512 700
<b>5167</b>	667	648	572	364	429	408
<b>CVnZ</b>	393 843	412 231	444 464	477 665	487 241	513 108
<b>CBV</b>	492 064	507 548	543 715	578 463	586 764	614 138
<b>%<sub>2</sub></b>	80,04	81,22	81,75	82,57	83,04	83,55
<b>CV</b>	525 187	576 953	569 321	608 724	624 810	631 413
<b>%<sub>3</sub></b>	74,99	71,45	78,07	78,47	77,98	81,26

Zdroj: ARISweb (wwwinfo.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování

Obr. 4.2. graficky znázorňuje vývoj celkových výdajů na zaměstnance, celkových běžných výdajů a celkových výdajů, kdy všechny křivky jsou rostoucí s výjimkou v roce 2006, kdy celkové výdaje mírně klesly.

Obr. 4.2.: Vývoj výdajů Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 - 2009



Zdroj: ARISweb (wwwinfo.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování



#### 4.3.2 Vývoj výdajů na vzdělávání a platy zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009

Tab. 4.4. a Tab. 4.5. ukazují vývoj výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru a výdajů na vzdělávání těchto zaměstnanců. Je zde vyjádřena meziroční změna (m. změna) v procentech i v peněžním vyjádření a celková změna (c. změna) v procentech i v peněžním vyjádření.

Výdaje na platy zaměstnanců FŘ v Plzni každoročně vzrůstaly v průměru o 6,30 %, tedy o 18 323 tis. Kč. Největší nárůst byl v roce 2007 o 8,36 %, tedy o 24 300 tis. Kč, a nejmenší nárůst v roce 2008 o 2,45 %, tedy o 7 132 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2004 se výdaje na platy zaměstnanců v pracovním poměru zvedly o 31,49 %.

Kdežto výdaje na vzdělávání zaměstnanců každoročně, mimo rok 2008, kdy vrostly o 9,75 %, tedy o 65 tis. Kč, klesají v průměru o 7,77 %, tedy o 51,8 tis. Kč. Největší pokles těchto výdajů byl zaznamenán v roce 2007, kdy klesly o 31,19 %, tedy o 208 tis. Kč.

Výše výdajů na vzdělávání na jednoho zaměstnance za rok 2009 činí zaokrouhleně 3 400 Kč. Tento údaj je však pouze ilustrativní, protože k dispozici je jen počet zaměstnanců FŘ v Plzni k 1.1.2010 a poslední známý údaj o výdajích na vzdělávání je k 31.12.2009. Kdyby se vydělily tímto počtem zaměstnanců i údaje o výdajích na vzdělávání zaměstnanců ve všech sledovaných letech, výsledky by byly značně zkreslené.

V Obr. 4.3. je pak graficky znázorněn vývoj jak výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru, tak výdajů na vzdělávání těchto zaměstnanců. Rozpětí se mezi těmito křivkami neustále zvyšuje, tudíž je patrné, že vývojový trend je zcela opačný. Může to být z několika důvodů:

- FŘ v Plzni se snaží šetřit svůj rozpočet, aby tyto peníze, původně určené na výdaje na vzdělávání zaměstnanců mohli použít v jiné oblasti (i proto větší změny mezi schváleným rozpočtem a konečným rozpočtem v jednotlivých letech)<sup>16</sup>, nebo
- počet zaměstnanců FŘ v Plzni ve sledovaných letech klesl a s ním i výše výdajů na vzdělávání zaměstnanců, zatímco platy stávajících zaměstnanců

---

16 Viz. Příloha č. 3



se zvyšovaly díky přesunům zaměstnanců do vyšších platových tříd či stupňů vlivem změny druhu práce, dosaženého vzdělání či délky započitatelné praxe, nebo

- vzdělávací a školicí akce již proběhly jako nárazové akce v minulých letech a není potřeba je pravidelně opakovat.

Jaký je ale pravý důvod opačného vývoje výdajů na vzdělávání a výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru je těžko zjistitelný. Patří to mezi interní informace, které FŘ v Plzni nezveřejňuje a ani na žádost neposkytuje.

Tab. 4.4.: Vývoj výdajů na platy zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v pracovním poměru v letech 2004 – 2009 (v tisících Kč)

Pol.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>5011</b>	290 919	304 478	328 433	352 733	359 865	382 535
<b>m. změna</b>	0	+ 13 559	+ 23 955	+ 24 300	+ 7 132	+ 22 670
<b>v %</b>	0	+ 4,66	+ 8,23	+ 8,36	+ 2,45	+ 7,79
<b>c. změna</b>	0	+ 13 559	+ 37 514	+ 61 814	+ 68 946	+ 91 616
<b>v %</b>	0	+ 4,66	+ 12,89	+ 21,25	+ 23,70	+ 31,49
<b>5011 (%)</b>	100	104,66	112,89	121,25	123,70	131,49

Zdroj: ARISweb (www.info.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování

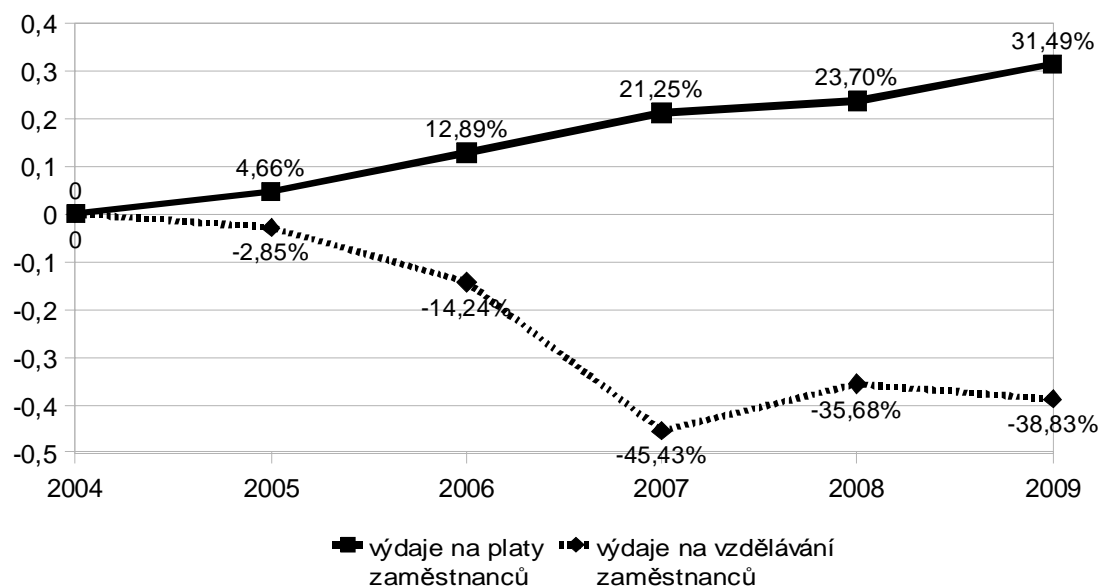
Tab. 4.5.: Vývoj výdajů na vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009 (v tisících Kč)

Pol.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>5167</b>	667	648	572	364	429	408
<b>m. změna</b>	0	- 19	- 76	- 208	+ 65	- 21
<b>v %</b>	0	- 2,85	- 11,39	- 31,19	+ 9,75	- 3,15
<b>c. změna</b>	0	- 19	- 95	- 303	- 238	- 259
<b>v %</b>	0	- 2,85	- 14,24	- 45,43	- 35,68	- 38,83
<b>5167 (%)</b>	100	97,15	85,76	54,57	64,32	61,17

Zdroj: ARISweb (www.info.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování



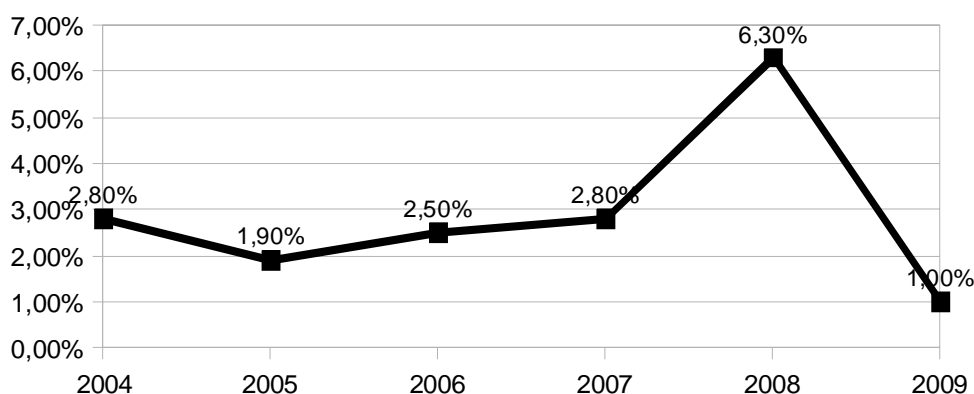
Obr. 4.3.: Vývoj výdajů na platy a vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v letech 2004 - 2009



Zdroj: ARISweb (www.info.mfcr.cz/aris/) - vlastní zpracování

Všechny údaje v tabulkách v kapitole 4.3 Výdaje na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni jsou uvedeny v nominálních hodnotách, přičemž míra inflace se pohybovala ve sledovaném období v průměru okolo 2,8 %<sup>17</sup>. Jde tedy usuzovat, že mzdové náklady rostly vlivem inflace, jen v roce 2008 byla inflace největší, 6,3 %, a mzdové náklady měly nejmenší nárůst, 2,42 %, za celé sledované období.

Obr. 4.4.: Vývoj míry inflace v letech 2004 – 2009



Zdroj: www.estav.cz - vlastní zpracování

<sup>17</sup> Vývoj míry inflace v letech 2004 – 2009

2004 – 2,8 %; 2005 – 1,9 %; 2006 – 2,5 %; 2007 – 2,8 %; 2008 – 6,3 %; 2009 – 1,0 %



## 5 Závěr

Předmětem bakalářské práce je organizace a řízení lidských zdrojů v podmínkách státní správy na úseku správy daní.

Cílem je charakteristika a vývoj ekonomických aspektů řízení lidských zdrojů v podmínkách Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009.

V druhé kapitole věnované organizaci státní správy a managementu ve veřejné správě je uvedeno, že státní správa je jedna ze dvou částí veřejné správy a její organizaci zajišťují přímí a nepřímí vykonavatelé, což jsou ústřední orgány státní správy a orgány územní samosprávy.

Důležitou složkou státní správy jsou zaměstnanci, čili státní služba. Obvykle je státní služba chápána jako právní poměry zaměstnanců ve státní správě, ale i jako činnosti, které tito zaměstnanci vykonávají. Z hlediska rozvoje veřejné správy jsou klíčové organizace státní služby a personální management a jejich změny musí vycházet z potřeb lidí. Státní zaměstnanci zde mají velkou roli, protože zvýšit produktivitu, účinnost, otevřenost, transparentnost a kvalitu veřejných služeb bez jejich aktivní podpory není možné.

Metody využívané v personálním managementu jsou analýza pracovních míst, nábor a výběr, vzdělávání, hodnocení výkonnosti, kariérní růst, pobídky, motivace a odměňování.

Třetí kapitola charakterizuje státní správu na úseku správy daní, kdy správou daně se rozumí právo činit opatření potřebná ke správnému a úplnému zjištění, stanovení a splnění daňových povinností, zejména právo vyhledávat daňové subjekty, daně vyměřit, vybrat, vyúčtovat, vymáhat, nebo kontrolovat jejich splnění ve stanovené výši a době. Daňová soustava České republiky zahrnuje daně přímé a nepřímé a jsou spravovány třístupňovou soustavou orgánů daňové správy, kterou tvoří Ministerstvo financí, Ústřední finanční a daňové ředitelství a územní finanční orgány (8 finančních ředitelství, 199 finančních úřadů).

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na Finanční ředitelství v Plzni, jejich systémem vzdělávání a výdaji na zaměstnance, které v sobě zahrnují mzdové náklady a výdaje na vzdělávání zaměstnanců. Zřizovatelem je Ministerstvo financí ČR. Finanční ředitelství v Plzni je ústředně řízená organizace, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo financí ČR, a spravuje a řídí celkem 21 finančních úřadů a 5 pracovišť finančních



úřadů v 10 správních oblastech. Jejich systém vzdělávání zahrnuje tři základní obsahové bloky: vstupní vzdělávání, prohlubující vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech.

V úvodu stanovená hypotéza, že výdaje na vzdělávání zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 – 2009 vykazují srovnatelný trend v porovnání s výdaji na platy zaměstnanců v pracovním poměru, byla vyvrácena.

V graficky znázorněném vývoji výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru a výdajů na vzdělávání těchto zaměstnanců se rozpětí mezi těmito křivkami neustále zvyšuje, tudíž je patrné, že vývojový trend je zcela opačný. Může to být z několika důvodů:

- Finanční ředitelství v Plzni se snaží šetřit svůj rozpočet, aby tyto peníze, původně určené na výdaje na vzdělávání zaměstnanců mohli použít v jiné oblasti, nebo
- počet zaměstnanců Finančního ředitelství v Plzni ve sledovaných letech klesl a s ním i výše výdajů na vzdělávání zaměstnanců, zatímco platy stávajících zaměstnanců se zvyšovaly díky přesunům zaměstnanců do vyšších platových tříd či stupňů vlivem změny druhu práce, dosaženého vzdělání či délky započitatelné praxe, nebo
- vzdělávací a školící akce již proběhly jako nárazové akce v minulých letech a není potřeba je pravidelně opakovat.

Jaký je ale pravý důvod opačného vývoje výdajů na vzdělávání a výdajů na platy zaměstnanců v pracovním poměru je těžko zjistitelný. Patří to mezi interní informace, které Finanční ředitelství v Plzni nezveřejňuje a ani na žádost neposkytuje.



## Seznam literatury

### Publikace

HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

CHLÁDKOVÁ, A. *Platy, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. ledna 2009*. 3. vydání. Praha: ASPI, 2009. 444 s. ISBN 978-80-7357-405-5.

PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2005. 556 s. ISBN 80-7357-052-1.

POMAHAČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.

RYLOVÁ, Z. a kol. *Daňové zákony 2010*. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 200 s. ISBN 978-80-251-2904-3.

ŠIROKÝ, J. a kol. *Daňové teorie - s praktickou aplikací*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 301 s. ISBN 978-80-7400-005-8.

WRIGHT, G.; NEMEC, J. *Management veřejné správy, teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 420 s. ISBN 80-86119-70-X.

### Legislativní dokumenty

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce



Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů

### **Elektronické zdroje**

Automatizovaný rozpočtový informační systém (ARISweb). *Prezentace údajů kapitol státního rozpočtu*. Dostupné na:

<[http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/aris/iariskap/charakteristika\\_PO.pl?ico=6891](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/aris/iariskap/charakteristika_PO.pl?ico=6891)>

23.4.2010 12:45

Česká daňová správa. *Organizační struktura Finančního ředitelství v Plzni*. Dostupné na:

<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska\\_danova\\_sprava\\_3910.html?year=](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska_danova_sprava_3910.html?year=)>

25.4.2010 17:40

Česká daňová správa. *Kompetence a činnost ÚDFŘ*. Dostupné na:

<<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/330.html?year=>> 24.4.2010 14:30

Česká daňová správa. *Kompetence a činnost FŘ*. Dostupné na:

<<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/353.html?year=>> 24.4.2010 14:45

Česká daňová správa. *Kompetence a činnost FÚ*. Dostupné na:

<<http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/344.html?year=>> 24.4.2010 14:55

Česká daňová správa. *Informace o činnosti české daňové správy za rok 2008*.

Dostupné na:

<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace\\_o\\_cinnosti08.pdf](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace_o_cinnosti08.pdf)> 28.4.2010 17:15



Česká daňová správa. *Vzdělávání zaměstnanců*. Dostupné na:

<[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska\\_danova\\_sprava\\_7641.html?year=PRE](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/ceska_danova_sprava_7641.html?year=PRE)  
SENT> 25. 4. 2010 18:15

Česká daňová správa. *Finanční ředitelství v Plzni*. Dostupné na:

<[http://cds2005.mfcr.cz/cesdansprava/pz\\_os.html](http://cds2005.mfcr.cz/cesdansprava/pz_os.html)> 28.4.2010 20:30

Wikipedie – Otevřená encyklopedie. *Funkce daňové soustavy*. Dostupné na:

<[http://cs.wikipedia.org/wiki/Da%C5%88ov%C3%A1\\_soustava](http://cs.wikipedia.org/wiki/Da%C5%88ov%C3%A1_soustava)> 24.4.2009 12:00

Estav.cz. *Vývoj inflace v České republice*. Dostupné na:

<<http://www.estav.cz/finance/inflace.html>> 1.5.2010 23:50

Úřad vlády. *Státní služba*. Dostupné na:

<<http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/statni-sluzba/uvod-24789/>> 18.4.2010 17:40



## Seznam zkratek

ADIS	Automatizovaný daňový informační systém
ADR	Adresářové služby
AU	Auto provoz
CAF	Zaměstnanecké výhody
CBV	celkové běžné výdaje
CMN	celkové mzdové náklady
CV	celkové výdaje
CVnZ	celkové výdaje na zaměstnance
DCH	Docházka
čl.	článek
ČR	Česká republika
ELD	Elektronické podávání evidenčního listu důchodového pojištění
FŘ	finanční ředitelství
FÚ	finanční úřad
HRF	Lidské zdroje
ISP	Informační systém o platech
ISS	Institut státní správy
Kč	koruna česká
KR	konečný rozpočet
odd.	oddělení
odst.	odstavec
PAM	Mzdy
PER	Personalistika
RNP	Registr nemocenského pojištění
SR	schválený rozpočet
STM	Systematizace
ÚFDR	Ústřední finanční a daňově ředitelství
VZD	Vzdělávání



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

Petra Hodurová

:

Ahepjukova 2795/6, Moravská Ostrava





## Seznam příloh

**Příloha č. 1** Mapa územních obvodů finančních ředitelství

**Příloha č. 2** Ukázka kurzu Základní manažerské vzdělávání

**Příloha č. 3** Přehled výdajů na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni v letech  
2004 - 2009





## **Příloha č. 2 Ukázka kurzu Základní manažerské vzdělávání**

### **Základní manažerské vzdělávání**

#### **Vzdělávací cíl**

Vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Vybraní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou především:

- pracovní kompetence (pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost),
- sociální kompetence (interpersonální schopnosti - schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umět prezentovat, motivovat, řešit konflikty, vyjednávat),
- rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti),
- ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

#### **Cílová skupina**

Vedoucím správního úřadu vybraní zaměstnanci, kteří pro výkon činnosti potřebují osvojení základních manažerských kompetencí, nebo zaměstnanci, kteří jsou pro výkon těchto činností připravováni. O zařazení konkrétních zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhoduje vedoucí správního úřadu na základě analýzy vzdělávacích potřeb.

#### **Forma a metoda**

Forma: prezenční teoretická příprava, přednáška, distanční studium a samostudium, partikulární využívání e-learningu.

Metoda: řízená diskuse, modelové situace a zážitkové metody, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky, vysoká míra spolupráce, interakce a zpětné vazby, tréninkové, výcvikové a moderační metody s osvojováním si dovedností zážitkovou



metodou.

**Tématické okruhy pro základní manažerské vzdělávání:**

- 1. Manažer a manažerské role, osobnost manažera**
- 2. Řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů**
- 3. Teambuilding, vedení týmů, Leadership**
- 4. Řízení projektů a změn**
- 5. Řízení podle cílů**
- 6. Řízení lidských zdrojů – personální řízení**
- 7. Komunikace, informační toky, řízení znalostí**
- 8. Motivování**
- 9. Time management, zvládání stresu**
- 10. Kontrola, řízení kvality, finanční řízení**

**Způsob ukončení**

Způsob ukončení programů manažerského vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.



**Příloha č. 3** Přehled výdajů na zaměstnance Finančního ředitelství v Plzni v letech 2004 - 2009

Pol.	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	SR	KR	SR	KR	SR	KR	SR	KR	SR	KR	SR	KR
<b>5011</b>	281 355	290 919	289 827	304 478	320 925	328 433	348 263	352 733	357 296	359 865	376 459	382 535
<b>5021</b>	429	339	239	345	429	338	430	519	440	442	440	428
<b>5024</b>	0	90	190	84	0	62	0	309	0	294	0	81
<b>5031</b>	73 264	75 713	75 467	79 235	83 552	85 464	90 660	91 918	93 011	93 757	94 224	95 157
<b>5032</b>	25 361	26 115	26 123	27 441	28 922	29 595	31 382	31 822	32 196	32 454	33 921	34 499
<b>5167</b>	450	667	500	648	151	572	316	364	279	429	500	408
<b>CBV</b>	484 840	492 064	488 826	507 548	527 096	543 715	564 400	578 463	578 764	586 764	598 689	614 138
<b>CV</b>	517 508	525 187	554 299	576 953	530 016	569 321	568 140	608 724	586 973	624 810	674 771	631 413

Zdroj: ARISweb ([www.info.mfcr.cz/aris/](http://www.info.mfcr.cz/aris/)) - vlastní zpracování

